



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Tablero de Comando
Caso DIRECTV

Autora: Sofía Mackern (Legajo: 22142)

Mentor: Enrique Hofman

Buenos Aires, 2018



Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación para Licenciatura en Administración de Empresas

Tablero de Comando
Caso DIRECTV

Año 2018

Autor: Sofía Mackern (Legajo: 22142)

Mentor: Enrique Hofman

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis padres, por esforzarse tantos años para que podamos tener educación de primer nivel. También por creer en mí.

Y a Enrique Hofman por guiarme y ayudarme a tener una mirada global, exigente e innovadora.



Índice

Resumen Ejecutivo y palabras clave	3
Introducción	4
Problemática/ Tema a investigar	4
Justificación de estudio	4
Pregunta de investigación	6
Objetivos	6
Metodología	7
Capítulo 1: Actualidad de la industria	9
Definición de industria	9
Historia de la televisión	10
TV Global	12
Zoom in: Cambios en tecnología, consumo y competitividad	14
Streaming Global	19
Televisión y Streaming en Argentina	22
Capítulo 2: Cambios y tendencias de la industria	26
Tendencias: cómo será la realidad de streaming en los próximos años	26
Empresas líderes en la actualidad que prometen un gran futuro	29
Qué dicen los expertos	37
Capítulo 3: Caso DIRECTV y Tablero de Comando	39
Introducción a la empresa	39
Aspectos del servicio	40
E-Tom	46
Definición de procesos clave	47
Tablero de Comando	57
Capítulo 4: Conclusiones	67
Resumen de transformación necesaria y visión estratégica	67
Utilidad del Tablero de Comando	69
Investigaciones futuras y nuevas preguntas para continuar	70
Conclusión personal: aprendizaje y transformación	70
Bibliografía	72
Anexos	87

Resumen Ejecutivo y palabras clave

Palabras clave

Streaming – Disrupción- Transformación- Tendencias- Indicadores- Realidad Virtual- Contenido.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo es un estudio sobre cómo Directv debe adecuarse a los cambios que han habido (y continúan) en la industria de televisión y streaming.

La industria de hace diez o quince años dista enormemente de la imagen actual. La cantidad de dispositivos conectados, la obiquidad que representan, y los patrones de consumo han cambiado. Antes, la televisión era vista en las casas, a cierta hora y en cierto día. Hoy, el contenido puede ser visto en cualquier horario y lugar. A la vez, la oferta de contenido es cada vez más global y más abundante.

Ante los cambios mencionados- y muchos otros- se presenta la necesidad de adaptación de Directv al nuevo escenario. Para ello se analizan en profundidad los cambios actuales, y más importante, las tendencias hacia los próximos años. A partir de ello, se analiza cómo debe transformarse Directv para continuar siendo competitivo. Allí, la utilidad de un tablero de comando se vuelve esencial, dado que permitirá visualizar indicadores en tiempo real, y ajustar acciones para continuar en el rumbo adecuado.

Introducción

Challenge yourself: what haven't I thought of?

(Frank Sesno, Ask More)

Problemática/ Tema a investigar

La industria de la televisión ha sufrido grandes cambios en los últimos años. Desde su creación en los '20¹, ha recorrido un largo camino hasta su formato actual. Desde invenciones y mejoras tecnológicas, hasta una televisión interactiva y versátil del siglo XXI. Los cambios de los últimos años en la industria refieren al *streaming*, el cual ha sido tan disruptivo ante la diversidad de dispositivos en los cuales se puede ver televisión, la libertad de ubicación y horario, la importancia del contenido, y los precios competitivos. La rivalidad por captar el tiempo de los espectadores amplía su terreno: los proveedores de cable (o satélite) compiten entre sí y además con proveedores de servicio en formato online, como Netflix o Youtube. De esta forma, los nuevos sustitutos, con precios bajos y contenido original, desestabilizan a la industria de televisión tradicional, la cual se encuentra frente a un gran desafío para mantenerse en pie. Para lograrlo, la televisión deberá adaptarse rápidamente al entorno, desarrollando planes ágiles y con indicadores en tiempo real.

Ante la problemática expuesta y los desafíos presentes, este trabajo se centrará en entender la realidad actual, para crear indicadores que permitan comprender el desarrollo de la empresa DIRECTV S.A. y su posición frente a la alta competitividad de la industria.

Justificación de estudio

Debido a la problemática explicada, se clarifican dos ámbitos a trabajar. Por un lado, analizar la industria y tendencias a nivel global, para comprender el

¹ Tomando como nacimiento las primeras emisiones públicas de televisión, realizadas por BBC One en Inglaterra en 1927. Fuente: Wikipedia. "Televisión". Consultado el 18 de Diciembre de 2017.
<https://en.wikipedia.org/wiki/Television>

contexto de DIRECTV y el futuro cercano del mismo. Por otro lado, se clarifica la importancia de crear indicadores, los cuales enfatizan las necesidades de DIRECTV -para continuar siendo un proveedor principal de televisión en la región.

Ante los cambios y exigencias, un tablero de comando será de gran utilidad. Este mismo es una herramienta de *management* que permite establecer indicadores a partir de la estrategia de la compañía y consultarlos con frecuencia. Ello permitirá ajustar o priorizar las tareas y los proyectos del día a día, en función al objetivo que se esté intentando cumplir, teniendo como guía o marco la estrategia de la empresa (Balanced Scorecard Institute, 2017).

Tal como ilustran los autores R.S. Kaplan y D.P. Norton (1992), el tablero de comando se comporta como el tablero del auto². Habrá distintos números e índices. Así como el auto muestra la velocidad, la temperatura, el nivel de nafta, luces encendidas o apagadas, etc., así también lo hará el tablero de comando. Mostrará niveles financieros a la par de niveles respecto a satisfacción de cliente, tiempos promedio de respuestas, maduración de procesos internos, etc.

Hasta hace algunas décadas, el foco de los indicadores era principalmente financiero. Ello reflejaba una versión cortoplacista y distorsionada de la empresa, dado que excluía indicadores esenciales para la supervivencia de la empresa. Algunos ejemplos son: indicadores del desarrollo de los procesos internos, el nivel de capacitación de los propios empleados, o el conocimiento sobre el cliente. Sin ello, la empresa podrá reflejar financieramente una buena posición, pero omitiendo insatisfacciones que serán críticas para mantener los clientes a mediano plazo (Hannabarger *et al.*, 2007).

En palabras de los autores del tablero de comando (R.S. Kaplan y D. P. Norton), las empresas necesitan tener claridad respecto a los indicadores, para poder cambiar con agilidad la asignación de los recursos ante cambios en el entorno (Kaplan y Norton 2007).

² *Ellos lo mencionan respecto a un tablero de avión.

Para definir los indicadores, se deberá comprender cómo se inserta DIRECTV en la industria, qué tendencias existen, y qué estrategia ha definido, para luego determinar los indicadores del tablero de comando. Los autores del tablero de comando (Kaplan y Norton 2007) mencionan que el tablero es la forma de convertir la estrategia de largo plazo en acciones a realizar a corto plazo (Kaplan y Norton 2007).

Es por ello que el foco de estudio será un análisis de la industria, de Directv y las claves que necesitará medir y mejorar. El tablero de comando permitirá crear los indicadores a partir de sus cuatro ejes (clientes-procesos internos-aprendizaje y crecimiento – finanzas), permitiendo un panorama más completo³.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los indicadores clave de la industria de Streaming?

Caso: Directv

Objetivos

Objetivo general

Comprender la competitividad y sustentabilidad de Directv a través de:

- Analizar las tendencias actuales
- Dar claridad sobre las principales problemáticas que debe atender.
- Establecer indicadores clave de negocio
- Definir nueva visión estratégica a partir de Tablero de Comando

Objetivos particulares

³ En comparación a solamente financiero.

- Analizar la industria actual, incluyendo los competidores de televisión tradicional (cable, fibra óptica, satélite), de streaming, y otras plataformas de video.
- Analizar las tendencias para comprender hacia dónde se dirige la experiencia de la televisión y el contenido
- Realizar recomendaciones puntuales sobre indicadores para la competitividad de DIRECTV S.A.

Motivación personal

Creo interesante los enormes cambios de industria, tecnología, y consumos. La oferta tradicional del Siglo XX (TV) se enfrenta con el Siglo XXI (Streaming). En ello, un tablero es de gran utilidad para ver “de un vistazo” la situación de la compañía ante contextos diversos.

Metodología

La metodología es “el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación” (Taylor y Bogdan 1987). En este sentido, la investigación a realizar será de tipo “cuantitativa”. Ello refiere a utilizar estadísticas, priorizando la precisión y objetividad⁴. A partir de la información recopilada se llegará a una conclusión⁵. Además, será una investigación descriptiva, “para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos, o comunidades que se estén abordando y se pretenda analizar” (Universia 2017).

Para ello serán consultadas fuentes primarias y secundarias. Algunos ejemplos son: libros sobre la temática, artículos académicos, páginas web y entrevistas a gerentes de DIRECTV S.A..

Para realizar el análisis, se utilizará la siguiente estructura:

1) Análisis de situación actual

⁴ Wikipedia. “Investigación cualitativa”. Consultado el 24 de Junio de 2018.
https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa

⁵ Ídem anterior.

- Cantidad de suscriptores a nivel mundial y local
- Mercados en crecimiento, y mercados que presentan reducción de suscriptores.
- Penetración de mercado en Argentina y Latinoamérica
- Nivel de satisfacción de los clientes, y principales problemáticas

2) Hacia el futuro de la televisión

- Tendencias de comportamiento de los usuarios y no usuarios (ej. Bingeview, Cord-cutting)
- Variedad de dispositivos, on-demand, globalización de contenido
- Drivers del cambio hacia streaming y plataformas online
- Acceso a internet, velocidad, crecimientos esperados de internet
- Posición de DIRECTV frente al nuevo escenario
- Actuales competidores y posibles nuevos entrantes.

3) Directv

- Introducción a la empresa
- Aspectos del servicio
- Directv en la actualidad y acciones realizadas ante los cambios en la industria
- Directv en los próximos años
- Procesos clave, modelos de facturación, y entrevistas a gerentes

4) Tablero de comando

- Marco teórico de Tablero de Comando: definición, origen, actualidad
- Propuesta de Tablero de Comando para DIRECTV.

Capítulo 1: Actualidad de la industria

Definición de industria

Televisión paga – streaming – plataformas de video

La televisión paga “refiere a la suscripción de servicios de televisión” (Statista, 2018a). Esta misma es la llamada “televisión tradicional”, la cual incluye televisión por cable, fibra óptica o satélite.

Según el “American Customer Satisfaction Index” (ACSI)⁶, la televisión paga está inmersa dentro del grupo de las Telecomunicaciones, donde también se encuentran (desde 2018) los servicios de streaming de video y video on-demand.

Durante el presente estudio se hará foco tanto la televisión tradicional como en el streaming y on-demand, dado que la televisión compite directamente con los servicios de video online. Cabe aclarar la diferencia de “streaming” y “on-demand”. En el caso de la “streaming”, es una *biblioteca virtual* de programación pre-cargada; algunos ejemplos son Netflix o Amazon Video. En el caso de “on-demand” se refiere a la televisión tradicional llevada a la plataforma online, es decir, grillas de canales y programación en vivo; En Argentina un ejemplo es Cablevisión Flow. Para más ejemplos ver Anexo 3.

Sin embargo, en esta investigación se analizarán tanto on-demand como streaming de forma conjunta (llamándolo siempre “streaming” para simplificar), dado que proveedores como Hulu están ofreciendo tanto una biblioteca virtual como programación en vivo.

⁶ El “American Customer Satisfaction Index” (ACSI) es un índice que analiza la satisfacción del cliente en Estados Unidos respecto a productos y servicios en múltiples industrias.

Historia de la televisión

“Well gentlemen, you have now invented the biggest time waster of all time. Use it well”.

(Isaac Shoenberg, 1934)⁷

Comienzos

A lo largo de la segunda mitad del siglo XIX distintas invenciones fueron preparando el terreno para permitir, décadas después, la creación de la televisión. En 1873 un operador de telégrafo descubrió que era posible cambiar la luz hacia electricidad utilizando una fotocélula de selenio; en 1884 Paul Nipkow inventó un disco con ciertas perforaciones, que luego otros “pioneros [pudieron utilizar] como base de sus sistemas de televisión”. De esta forma, a través de desarrollos durante las últimas décadas del 1800 y las primeras del 1900, la televisión iba tomando posibilidades para ser creada. “Para 1922 todos los elementos clave estaban en su lugar para la invención de la televisión, y los inventores alrededor del mundo tenían la sensación que el éxito estaba cada vez más cerca” (BBC 2017a).

John Logie Baird logró las primeras imágenes en televisión, aunque estas fueran borrosas y con falta de matices de grises. En 1925 logró “producir una imagen reconocible, completa con tonos de gris. El año siguiente dio la primera demostración pública de la televisión en el mundo” (BBC 2017b). Las transmisiones hasta 1936 serían simples, como la primera obra transmitida en Escocia, donde la obra tenía poca acción, sólo tres personajes, y los actores tomaban turnos para sentarse en un asiento fijo frente a la cámara (BBC 2017c). Además, las imágenes eran en blanco y negro (Anthony 2013).

El desarrollo de la televisión

Continuaron los intentos por modernizar la televisión para llevarla hacia ‘alta definición’. En 1936 la BBC sería el primero en el mundo en contar con un servicio regular de ‘alta definición’ (405 líneas) (BBC 2017d). Sin embargo, tendría servicio sólo en ciertas horas (de 3-4pm y 9-10pm) y era un servicio

⁷ Citado en: “The story of BBC Television – The rivals”, *BBC: Research*. Consultado el 23/10/2017. <http://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/general/tvstory4>

lujoso al que pocos accedían (BBC 2017f; BBC 2017g; Anthony 2013). Además en ese año (1936) comenzaría la televisión en vivo (BBC 2017e).

En la década de 1940 se lograría una mejor definición (1001 líneas) y la expansión hacia más ciudades (BBC 2017g). Sin embargo, comenzaba a haber resistencia de quienes percibían que la televisión podría ser perjudicial para su negocio. Algunos de ellos fueron los teatros, el cine, los dueños de los derechos de deportes, e incluso Disney retiró los *cartoons*, que había permitido transmitir por televisión antes de la guerra. Sin embargo, la BBC lograba mostrar contenido variado, como documentales, comediantes, chef Philip Harben, entre otros, y hacia 1948 comenzaban los reportes de noticias (BBC 2017h).

En los comienzos de los años '50, la televisión se expandía en su capacidad de transmisión, considerándose de cobertura “nacional” en algunos países⁸ (BBC 2017i). Así, la producción de televisores sobrepasaba la de radios, y se asentaba en las casas. Hacia 1979, la televisión en color se popularizaba y comenzaba a ser “la norma” (Anthony 2013). Andrew Anthony relata en The Guardian (2013) que su familia, “era parte del extraño sector que no poseía lavatorio ni ducha en su casa, pero tenían TV. Parece bizarro, pero si piensas en las prioridades de la sociedad, es una situación común hoy en día en buena parte de los países en desarrollo”. Tal como lo comenta BBC (2017i), “la televisión había llegado para quedarse”.

Algunos momentos clasificados como “hitos” de la televisión fueron vistos por millones de espectadores y en varios países a la vez. La coronación de la Reina Elizabeth II (1953) fue un ejemplo, donde incluso desde Estados Unidos, Alemania y Francia, se observaría el gran momento (BBC 2017i). Otro hito fue en 1969, donde se mostraba la ida hacia la luna desde Estados Unidos. Un tercer hito, esta vez más triste, fue en 2001 con el ataque a las torres gemelas (Anthony 2013).

⁸ Por ejemplo en Escocia en 1952.

La actualidad de la televisión

Durante las décadas siguientes hubieron avances tecnológicos que ofrecieron televisiones con mejor calidad de imagen y más interactiva, permitiendo conexiones a *wi-fi* e incorporación de aplicaciones. Sin embargo, los cambios de los últimos años fueron los más disruptivos. Entre ellos se incluye como principal el ingreso del *streaming*. Este mismo permite visualizar contenido a través de internet en distintos dispositivos como *Smartphone* o *Tablet*. Además modificó las expectativas de los consumidores, y aumentó la interacción en Social Media, invitando a comentarios sobre la programación. La televisión tradicional debió *aggiornarse*, al tiempo que muchos consumidores solicitaban la baja del servicio para sustituirlo con un servicio de *streaming*.

A modo de resumen general, Steven Levy escribe en 2017 las tres revoluciones de la TV. Primero, la expansión de la señal, para que la mayor cantidad de personas tuvieran acceso, desde áreas rurales hasta áreas urbanas. Segundo, la creación de canales, alejándose de solamente unos pocos hacia más de 100 opciones. Por último, la revolución actual, es la presencia de internet como “modo dominante de video” (Levy 2017).

TV Global

Cifras

En la actualidad, hay 1.073 millones de clientes de televisión paga a nivel mundial (Broadband TV News 2018), y 11,04 millones en Argentina (Infobae 2017a; Fernandez Gonzalez 2018). La industria representa unos 205 mil millones de dólares (dato: 2016), y la proyección es de 183 mil millones de dólares para 2023⁹ (McDonald 2018).

Algunos mercados han crecido en cantidad de suscriptores a TV, los cuales generalmente refieren a países emergentes, como India, Brasil, China y Japón (Statista, 2018a); Por ejemplo, en Asia-Pacífica, el crecimiento de Q3-2016 a Q3-2017 ha sido del 1,2% (Broadband TV News 2018). En cambio, otros mercados han notado decrecimiento en cantidad de suscriptores. Algunos de

⁹ Ambos datos del artículo escrito por Andrew McDonald en 2018.

ellos son: Estados Unidos, Holanda, Reino Unido, Francia y Canadá (Statista, 2018a). En Estados Unidos, el decrecimiento fue de un 1,6% en cantidad de suscriptores en 2017 y 0,8% en 2016 (Hayes 2018).

Respecto a los países con mayor penetración de mercado, se destacan: Estados Unidos (96%), Canadá (86%), China (86%) y Argentina (80%) (Instituto Federal de Telecomunicaciones 2018).

Principales problemáticas de la TV

Las principales problemáticas hoy en día para los usuarios de TV, y temas a resolver, resultan en un nivel de satisfacción de industria del 62% de acuerdo al análisis de ACSI en 2018. A continuación se enuncian algunas de las causas:

- Precio considerado alto, en comparación con el *streaming* (Fiordelmondo 2017; Spangler 2017)
- Calidad de servicio al cliente
- Poca claridad en las facturas a pagar

Por ejemplo, respecto al valor percibido, la revista Variety comenta en 2017: “el mayor problema de la televisión paga tradicional continúa siendo la percepción de que la televisión por cable o satélite tienen precios muy altos – y un bajo valor general. De los suscriptores actuales de TV paga que están considerando cambiar a una opción reducida de TV a través de internet, el 78% citó el costo como el primer factor [de cambio]” (Variety 2017).

Respecto a la claridad de las facturas, la televisión paga suele contener “costos ocultos” (“*hidden fees*”), lo cual genera una desconfianza hacia los costos de tener cable (Variety 2017).

Satisfacción de los clientes de la TV

Como primera aproximación a la satisfacción de los clientes, se puede considerar el reporte de: *American Customer Satisfaction Index* (“ACSI”). Este mismo se compone de información obtenida de unas 180,000 entrevistas en 43

industrias y 10 sectores económicos en Estados Unidos (ACSI 2018). A través de la información obtenida, diseñan modelos que estiman el nivel de satisfacción del cliente, considerando las expectativas, las percepciones de calidad y de valor. Según esta organización, la satisfacción de los consumidores de televisión paga es del 62% en 2018. Es uno de los niveles más bajos de satisfacción, tomando como parámetro todas las otras industrias analizadas por ACSI para 2018, las cuales promediaron el 76,7%. A modo de referencia, las industrias mejor puntuadas recibieron un 84- 85%. Resulta llamativo, dada la creciente competencia de servicios de *streaming*, que las empresas de televisión paga no hayan logrado mejorar su servicio (y caen un 3,1% en satisfacción respecto al año anterior: 2017) (ACSI 2018).

Surgimiento del Streaming: ¿cómo/ por qué surgió?

Los aspectos que prepararon el escenario para el surgimiento de streaming:

- Problemáticas enunciadas de la TV: precio alto, baja calidad de servicio al cliente, y poca claridad de facturas
- Desarrollos tecnológicos: cantidad y diversidad de dispositivos disponibles hoy en día, en manos de millones de usuarios a nivel global.
- Cambios en los estilos de vida de los consumidores: estilos de vida “on the go” muestran sociedades más móviles y conectadas. La idea de estar en el hogar en cierto día y horario para ver una programación queda obsoleta.

Zoom in: Cambios en tecnología, consumo y competitividad

En la presente sección se detallan los cambios que presenta la industria, impulsados por el ingreso del streaming. La disrupción ha sido importante, por lo que las compañías de televisión paga deberá reconvertirse para sobrevivir.

A continuación se presenta una tabla con los cambios en la industria y en patrones de consumo en general. Dada la gran cantidad de cambios, solamente se harán algunas aclaraciones o menciones de datos.

Aspecto	Siglo XX	Siglo XXI
Ubiquidad: <i>anytime, anywhere</i>	Contenido en la televisión	Contenido en cualquier dispositivo (Smartphone, smarTV, computadora e incluso pantalla del automóvil). Continuar programación en distinto dispositivo
	Contenido en cierto día y horario	Contenido on demand en cualquier día y horario
	Esperar -por ejemplo- una semana para visualizar siguiente capítulo	Se puede consumir los capítulos de forma continuada. Surge el término "Bingeview": maratón de capítulos
Uso de dispositivos	Visualizar contenido en la TV familiar	Visualizar el contenido de forma individual. Ingreso a través de un usuario, lo cual permite personalización Mayor cantidad de dispositivos per cápita
	Ver la TV como única actividad, o acompañada de tareas domésticas	Segundas pantallas: utilizar varios dispositivos a la vez. Por ejemplo, utilizar smartphone para Social Media mientras se visualiza una serie en la computadora
Solución a problemáticas de TV	Costo por mes de 50-70 dólares	Suscripciones de bajo costo: 10-15 dólares por mes, y pruebas gratis
	Baja calidad en atención al cliente	Mayor autogestión y canales de contacto como Social Media y chat 24hs
	Alta y baja a través de <i>call center</i> y necesidad de esperar días para instalación	Alta y baja de servicio fácil, sin penalidades, e instantáneas
	Facturas confusas/ "hidden fees"	Facturas claras, con pocos planes y precios
Competitividad	Gran cantidad de publicidad	Poca o nula cantidad de publicidad; en caso de haber publicidad, suele ser en opciones gratuitas o reducidas del precio <i>full</i>
	Pocos cable-operadores de los cuales elegir; opciones locales y limitadas	Gran cantidad de opciones de streaming para elegir; competidores globales
	Mix de contenido global y local	Mayormente contenido global
		Calidad de series iguala a la de las películas (iniciado con HBO)
	Los competidores son empresas de larga data en la industria de TV	Los competidores surgen de distintas industrias, como Amazon, Google, Apple.
	Cable-operador necesario para distribuir contenido	Contenido generado y distribuido por la misma empresa (ej. Netflix); ya no es necesario un intermediario.
	Segmentación demográfica (a partir de edad, género, ubicación geográfica)	Segmentación psicográfica (a partir de estilos de vida, gustos y percepciones)

Datos y aclaraciones adicionales de la tabla

1. Ubiquidad

- Ante los ritmos de la vida moderna, los consumidores prefieren visualizar el contenido en distintos dispositivos, de forma fraccionada y on-

demand, o a veces realizando maratones de capítulos¹⁰. La industria presentó la adaptación del contenido a la nueva cultura global más ágil, a partir de la posibilidad de “descargar” el contenido de forma temporaria, para poder visualizarlo sin consumir internet/ datos móviles. Además, los capítulos o películas tienen la posibilidad de pausarlo y reanudarlo más tarde.

- La multiplicidad de pantallas permite continuar la programación en distintos dispositivos, como smartphone, tableta, computadora, smart TV, e incluso la pantalla del automóvil.
- La tendencia mundial muestra un incremento en el uso de smartphones, así como también a través de televisiones inteligentes y tabletas (Cisco 2017). Hacia 2021 tendremos en promedio (a nivel global) 3,5 dispositivos, en comparación con 2,3 dispositivos de 2016 (Cisco 2018b).
- El televisor (como dispositivo) se ha vuelto cada vez más interactivo (Anthony 2013)

2. Contenido sin publicidad y suscripciones de bajo costo

Ambos aspectos (la publicidad y los precios) fueron características de la televisión que hoy en día son criticadas. Pero el *streaming* se ha diferenciado de ello. Presenta precios considerablemente más bajos: alrededor de los 10 dólares, en vez de los 50 o 70 dólares de la TV (Tivo 2018; Pressman 2016), y no suele presentar publicidades¹¹; en el caso donde presenta publicidades, suelen ser servicios de *streaming* gratuitos o precios reducidos. Además, suelen ofrecer pruebas gratis (“*free trials*”).

Las compañías de televisión vieron la necesidad de reducir la cantidad de publicidad ante el nuevo escenario. Por ejemplo, en 2016 la compañía Turner (dueña de CNN, Cartoon Network, TNT, etc.) redujo cerca del 50% de los avisos en su nueva programación (Martin 2018; Rose y Arthofer 2016).

¹⁰ El promedio suele ser 5 horas de “maratón de capítulos”, según Thrillist. Ver (Volpe 2017).

¹¹ (Martin 2018)

3. *Segundas pantallas*

Las “segundas pantallas” se presentan como un nuevo comportamiento, donde el usuario utiliza –por ejemplo- el smartphone, mientras también ve una serie en la computadora. Ello ha sido crucial en Social Media, donde Twitter y Facebook reciben mayor cantidad de interacciones durante partidos de futbol, o programas de noticias (Van Grove 2010; Marty 2016).

4. *Cantidad de opciones de streaming*

“Hemos evolucionado de un mundo de opciones limitadas a uno de casi infinitas” (Martin 2018).

5. *Calidad de series iguala a las películas*

Primero, HBO cambió –en la era de la TV- la forma del contenido. Presentó “la idea de un contenido libre de publicidades, y la realización de contenido para TV con calidad de película” (Levy 2017). Ello toma presencia en *streaming* en gran cantidad del contenido, a diferencia de la televisión tradicional.

Segundo, el contenido es cada vez más global (Anthony 2013) y sin distribuidor¹². Es decir, muchas veces el consumidor se encuentra suscriptor directamente al creador del contenido, y ya no a un “distribuidor” o intermediario (“*middle-man*”).

6. *Cadena de valor*

La relación en la cadena de valor cambió completamente. Antes, los estudios creaban el contenido, se distribuían los derechos de reproducción, y las empresas de cable lo trasmitían. Ahora, empresas de tecnología como “Amazon, Apple y Google, emergen por fuera del ecosistema tradicional de TV” y se presentan con “modelos de negocio fundamentalmente distintos”, tal como resalta la consultora BCG en 2016 (Rose y Arthofer 2016). De esta forma, el intermediario pierde valor, con lo cual quienes antes realizaban aquella tarea,

¹² O también llamado “*middle-man*”

deben transformarse en creadores de contenido para no perder su puesto en la industria (Rose y Arthofer 2016).

7. Segmentación y acceso a través de usuario

Dado que los clientes utilizan un usuario, las empresas de *streaming* pueden realizar segmentaciones muy precisas, las cuales guían el tipo de contenido a producir. La segmentación de clientes ya no refiere a zonas geográficas o datos demográficos como edad o género, sino a comportamientos (estilos de vida, intereses, etc.) (Abzug 2011). Así, la audiencia ya no se divide por naciones, sino por nichos. Estos nichos serán globales, y las características distintivas no serán datos demográficos (como edad, género o ubicación) sino a partir de comportamientos (estilo de vida, intereses, etc.).

Tendencia “Cord Cutting”

A partir del streaming, ha comenzado una nueva tendencia llamada “Cord Cutting”, la cual refiere al consumo decreciente de televisión tradicional¹³ y la migración a servicios de *streaming*.

Los *drivers* principales para ello han sido:

- ✓ *On-demand*
- ✓ Acceso a nuevos contenidos por un menor precio para el usuario (Moskowitz 2018)
- ✓ Poco (o nulo) nivel de publicidad.

Sin embargo, algunos factores que desaceleran el ritmo son:

- La capacidad de internet (en algunos casos, la dificultad de acceso a internet o la baja velocidad/microcortes)
- La dificultad de ver ciertos contenidos en vivo (como a veces ocurre en los eventos deportivos)

¹³ Usualmente en países desarrollados.

Streaming Global

Cifras

La cantidad de suscriptores hoy en día es de 440 millones. El crecimiento esperado de suscriptores es de 568,4 millones para 2022 (Statista 2018b). Argentina cuenta con 3,1 millones de suscriptores de streaming (Martínez 2018).

Aclaración importante: las cifras recién descriptas son a partir de los análisis realizados por Statista, donde se incluyen como “suscriptores” a aquellas personas que abonan un servicio de video-on-demand “tales como Netflix o Amazon Prime Instant Video” (Statista 2018b). Ello no incluye los servicios gratuitos con publicidad, los servicios “pay per view” o los servicios que requieren estar previamente suscripto a un *cable-operador* (Statista 2018b).

De esta forma, se debe sumar a los 440 millones de suscriptores (pagos), aquellos que consumen contenido en plataformas gratuitas, como lo son Youtube, Facebook (Roose 2017; Tiffany 2017) e Instagram Live TV, entre otros. Por ejemplo, Youtube cuenta con alrededor de 1,5 mil millones de usuarios¹⁴ a nivel global, y se espera que aumente a 1,86 mil millones hacia 2021 (Kroll 2018).

La industria representa unos 19.500 millones de dólares (dato: 2018), y la proyección es de 23.800 millones de dólares para 2022 (Statista 2018b). A nivel global, el crecimiento de streaming es indiscutido. Está presente en gran cantidad de países, tanto desarrollados como emergentes. Los mercados donde se presentó el mayor crecimiento fueron: Estados Unidos China, UK, Alemania y Japón.

A nivel global, la penetración de mercado en 2018 se presenta por debajo del 10% (8,6%). Hacia 2022 se proyecta un 10,8% (Statista 2018b). Estados Unidos –sin embargo- ha marcado un liderazgo significativo: 30% en 2013, 34% en 2014, y un aumento al 58% en 2017 (eMarketer 2015; Goldberg 2017).

¹⁴ Se cuenta como “usuario” aquellos que ingresan al menos una vez al mes a la plataforma. (Huffington Post 2013)

Problemáticas presentes en streaming

A pesar de su indiscutible crecimiento, existen algunas problemáticas que enfrenta el streaming, respecto a la experiencia de usuario. Hoy en día las problemáticas se centran mayormente en el acceso y calidad de internet.

1. Acceso a internet

El acceso a internet banda ancha sigue siendo un riesgo para el crecimiento de la demanda de servicios de *streaming* en algunos países en desarrollo, tal como lo señala la revista Fortune en marzo de 2017 (Ingram 2017). Ello implica a pantallas “freezadas”, donde la imagen no avanza, o minutos de espera para visualizar contenido, algo que no ocurre –casi nunca- en la televisión tradicional. Además, hay zonas rurales o de bajos recursos donde aún el internet no ha logrado instalarse. En el caso del continente América, por ejemplo, aún hay 34,7% de la población que no cuenta con internet; En Europa un 15,8% (Datos: 2017). Para ver el detalle por región, ver Anexo 6.

Sin embargo, los datos muestran año a año el progreso de internet, instalándose en cada vez más hogares. Ello permitirá resolver la problemática actual. Por ejemplo, en Asia entre 2011 y 2017 casi se duplicó la cantidad de usuarios online: de 1.000 millones a 1.940 millones (Internet World Stats 2018). A nivel global, entre 2005 y 2015 la cantidad de usuarios de banda ancha casi se cuatuplicó: de 220 a 842 millones (ITU 2018b). Además, el acceso a internet desde el celular toma protagonismo, donde por ejemplo en India el 70% de los usuarios de internet acceden a través de su smartphone (Richter 2017). Para ver más detalle, consultar Anexo 7.

2. Visualización de contenido en vivo

Ciertos contenidos pierden gran valor si no son vistos en vivo. Ejemplos de ello son las noticias y los deportes. Hay algunas opciones actualmente (la principal es Hulu, aunque hoy en día solamente se encuentra disponible en Estados Unidos y Japón). Otras opciones para visualizar contenido en vivo han sido Twitter y Facebook en los últimos años, para ciertas ligas de deportes. Sin embargo, aún no hay una opción clara respecto a dónde consumir tal contenido en vivo a través de plataformas streaming.

3. Cantidad de plataformas streaming

Esta problemática se relaciona con la cantidad de servicios de streaming que se encuentran en el mercado. Hoy en día hay gran oferta, y ello puede generar confusión en el consumidor a la hora de comprender dónde se aloja el contenido que quisiera consumir. Existen servicios, como la página “Can I stream it?”¹⁵, donde ayudan al consumidor a encontrar el contenido buscado.

Internet global

A continuación se detallan distintos aspectos del acceso a internet, dado que es crucial para el buen funcionamiento del streaming.

Aspectos de internet a nivel global:

El acceso a internet, como se ha mencionado, sigue siendo una problemática a nivel global. Sin embargo, se prevén crecimientos de internet a nivel global. El tráfico de internet a nivel global proyectado para 2021 será equivalente a 127 veces el volumen de 2005 (Cisco 2017). Además, la cantidad de dispositivos conectados a internet representará tres veces la población mundial al 2021 (Cisco 2017).

Hacia el 2021, Cisco cree que la velocidad del internet banda ancha casi se duplicará respecto a 2016. Sin embargo, las horas más demandadas se intensifican (Cisco 2017), y ello podría mantener el reclamo hacia la velocidad de internet.

El crecimiento de internet se consolida. Según el informe Visual Networking Index de Cisco, se proyecta que para 2021 “el video representará el 82% del tráfico mundial [de internet] y poco más del 40% de los dispositivos conectados serán móviles” (Perazo 2017; Cisco 2018a). En este crecimiento, los videos en

¹⁵ Consultado el 18 de Agosto en <http://www.canistream.it/>

vivo (por internet) tendrán un crecimiento destacado¹⁶. Para mayor detalle sobre crecimientos respecto a consumos y geografías, consultar el Anexo 5.

Satisfacción de los clientes de streaming e internet

Para el caso de Streaming, ACSI lo analiza por primera vez en este año, 2018, dentro de “Telecomunicaciones”. Streaming promedia un 75% de satisfacción, entre los cuales Netflix presenta un 78% de satisfacción. Para mayor detalle ver Anexo 3. En cuanto a los proveedores de internet¹⁷, también cuentan con nivel de satisfacción de 62%. Las principales problemáticas identificadas son, además de la atención en call center, la capacidad de las redes y la poca variedad de planes de internet. Para mayor detalle, ver Anexo 2.

Televisión y Streaming en Argentina

La televisión y el streaming han sido descriptos a nivel global, indicando cifras y problemáticas. Sin embargo, vale la pena ahondar en el escenario local, para indicar específicamente cómo se reflejan los números y experiencias en Argentina.

TV Local

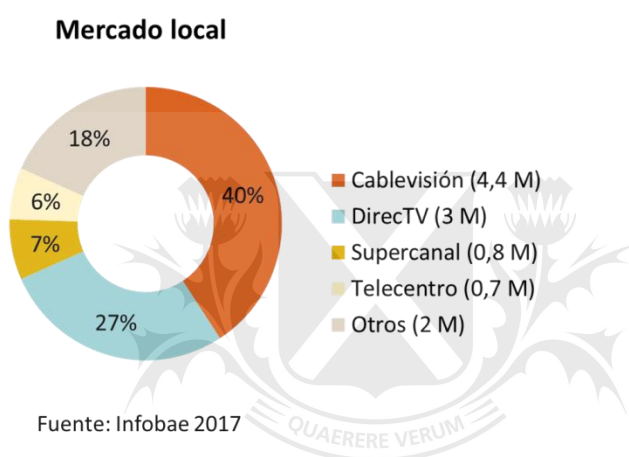
Respecto al escenario en Argentina, se presenta como uno de los principales mercados de Latinoamérica respecto a suscripción de televisión por cable o satelital. Argentina cuenta con 11,04 millones de abonados (2017), ubicándose en el tercer puesto a nivel regional en cantidad de clientes, luego de Brasil y México (Infobae 2017a). Ha percibido un crecimiento en cantidad de suscriptores de 8,47 millones en 2015 a 11,04 en 2017 (El Cronista 2016; Infobae 2017a).

¹⁶ Del total de tráfico de video en internet.

¹⁷ Refiere a las empresas que proveen internet a sus clientes. No refiere a empresas que generan contenido por internet.

El nivel de penetración de mercado en Argentina es del 81% de la sociedad, mientras que el promedio en América Latina es del 51%. (Infobae 2017a; Infobae 2017b).

El 40% del mercado local corresponde a Cablevisión, el 27% a DirecTV (y luego, el 7% a Supercanal y el 6% a Telecentro) (Infobae 2017a). A continuación se presenta un gráfico con los distintos competidores principales y la cantidad de suscriptores (en millones).



Fuente: Infobae 2017a. Ver bibliografía para más detalle.

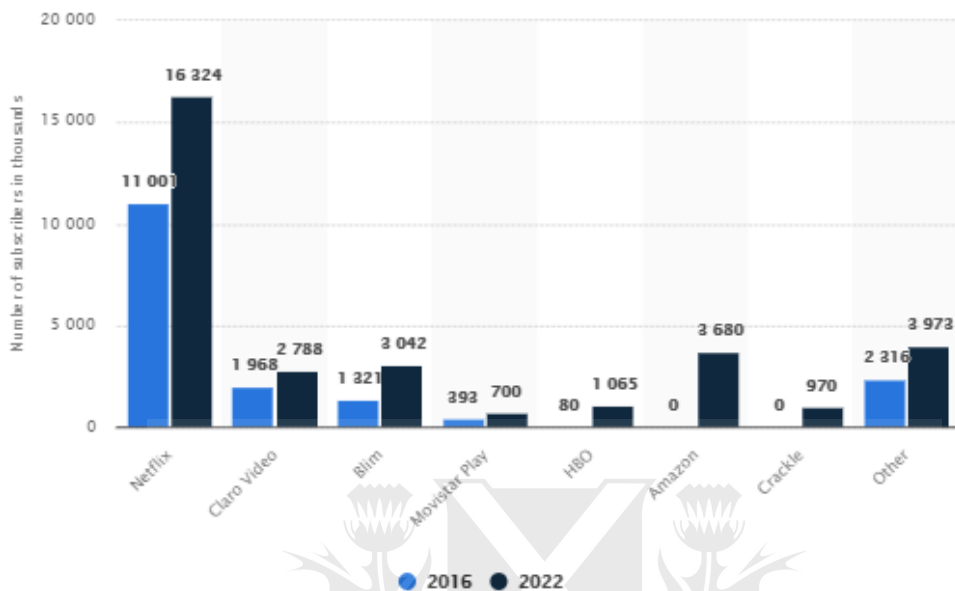
Los crecimientos esperados para Latinoamérica (de *revenue*) muestran una leve tendencia creciente, de 18,47 mil millones de dólares en 2016 a 19,74 mil millones de dólares esperados para 2023 (Digital TV Research 2018).

Streaming Local

Argentina cuenta con 3 millones de suscriptores, de los 43 millones en Latinoamérica (Infobae 2017a). Una vez más, los principales mercados en la región son México, Brasil y Argentina.

El nivel de penetración de mercado en Argentina es de 18%, mientras que el promedio en la región es del 16%.

A continuación se muestra un gráfico de Latinoamérica, dado que los datos de Argentina suelen estar consolidados bajo la región. Este mismo muestra las principales plataformas en Latinoamérica utilizadas para el streaming de video.



Fuente: Digital TV Research 2017. Ver bibliografía para más detalle.

Los crecimientos esperados para streaming en Argentina son prometedores. Para el 2020, se espera que el porcentaje de hogares suscriptos a Netflix sea del 35% (Briel 2014). Hoy en día se estima un 22% (Infobae 2017a).

Respecto a ingresos (“revenues”) ocupa el número 18 a nivel global según la base de datos Statista en 2018 (Statista 2018c). Hoy en día, los ingresos representan 116 millones de dólares. Y el crecimiento 2018-2022 se espera de un 12,2%, “resultando en un valor de mercado de 184 millones de dólares para el 2022” (Statista 2018c).

Internet Local

Además, resulta interesante analizar el internet en Argentina, dado que es esencial para el funcionamiento y expansión del streaming.

En cuanto al uso de internet, el tráfico de internet ha crecido enormemente en Argentina. De diciembre 2016 a septiembre 2017 ha crecido un 85%, según un

informe de la Cámara Argentina de Internet (CABASE) (Perazo 2017). Según el presidente de CABASE, Ariel Graizer, “el gran crecimiento del tráfico se explica por la imparable popularidad de los diversos formatos y usos del video, y su participación cada vez más relevante sobre el total del tráfico de Internet” (Perazo 2017). Referente a ello, “el 80% del tráfico que se genera en nuestro país responde a contenido transmitido por Facebook, Google (incluyendo a YouTube) y Netflix, mientras que el 20% restante se reparte en todo el resto de las fuentes de contenido” (Perazo 2017). Además, hacia el 2021, el informe Visual Networking Index de Cisco prevee que la velocidad promedio de internet mejorará considerablemente a nivel global (Cisco 2018b).



Capítulo 2: Cambios y tendencias de la industria

But what keeps me up at night is the thought that by time the industry finally

*figures this all out, it will be too late*¹⁸. (John Martin, CEO de Turner)

En este capítulo serán analizados los cambios y tendencias en la industria. Durante el capítulo anterior se hizo foco en la realidad actual, presentando la disrupción que ocasionó streaming a la industria de televisión paga. En este capítulo se describe el momento siguiente a la disrupción: los cambios de comportamiento e industria, y qué tendencias se esperan para los próximos años. ¿Cómo será la realidad dentro de 3 o 5 años? ¿Quiénes son líderes hoy, y cómo se están preparando para (o creando) el futuro?

Tendencias: cómo será la realidad de streaming en los próximos años

Al observar las tendencias que se presentan para los próximos años, se puede considerar lo siguiente:

Competencia/ plataforma

1. “Las aplicaciones son el futuro de la televisión” comenta Wired a fines del año pasado (2017).
2. Los principales competidores serán las empresas de tecnología (como Apple, Google y Facebook- además de Amazon) (Sorgatz 2017; Levy 2017).
3. La televisión será un gran menú de opciones de streaming (Sorgatz 2017), donde aparecen tanto nuevos jugadores como tradicionales de televisión que comienzan a ofrecer *streaming* (Rose y Arthofer 2016).

¹⁸ (Martin 2018)

4. “Mirroring” (“espejismo”). Esta misma es una tendencia donde el usuario puede proyectar el contenido de un dispositivo hacia una pantalla. Por ejemplo, proyectar el contenido del *Smartphone* en la TV (NPD 2013). A partir de ello -y del *streaming*- ya no se necesitan instalaciones de TV ni antenas; el Smartphone se convertirá en ello también.

Personalización a partir de usuarios

5. El contenido será diseñado para nichos cada vez más específicos¹⁹, encontrados a partir de la información recibida de usuarios y comportamientos (Sorgatz 2017).
6. La información de los usuarios respecto a sus consumos y comportamientos será clave para diseñar y presentar contenido acorde. La revista Wired llama al fenómeno “*hyper-personalized programming*”, es decir, programación híper-personalizada (Sorgatz 2017). Por ejemplo, la compañía Turner en 2018 comentó su interés en presentar contenido específico para el usuario (“como lo realiza Spotify en sus playlists” dijo el CEO) (Martin 2018).
7. La personalización de la publicidad también podría realizar un ingreso en el nuevo panorama de streaming. El CEO de la compañía Turner comenta la posibilidad de contar con audiencias específicas (a través de los usuarios) donde la publicidad tendrá un impacto mayor (Martin 2018).
8. Además podrá realizarse “*cross-selling*” de productos o servicios que se estime puedan interesarle al usuario. Por ejemplo, el caso de Pizza Hut y Hulu, donde dentro de la aplicación de Hulu podrá pedirse comida sin necesidad de utilizar otras aplicaciones (Lee 2014).

Contenido

9. El contenido toma mayor relevancia. Las empresas dedicarán cada vez más inversión al contenido, y menor a la fuerza de ventas o administrativos (BCG 2016; Rose y Arthofer 2016).

¹⁹ “*hyper-niche programming*” según Wired

10. Innovación en experiencia de contenido. Por ejemplo, “Elige tu propia aventura” de Netflix, donde el espectador podrá elegir distintos “caminos” en la serie que esté consumiendo.
11. La imagen continuará mejorando en calidad y la realidad virtual comenzará a tomar más relevancia (Pegoraro 2017; Dredge 2017). Además, el cross selling podrá verse en alianzas con distintas industrias.

Elige tu propia aventura: Detalle

Hoy en día ya existen algunos casos en series para niños en Netflix (“Puss in book” y “Buddy”). En el caso de Puss in Book, por ejemplo, permite dos finales posibles (con duraciones distintas), luego de 13 opciones durante la serie para elegir camino. En una escena, por ejemplo, permite elegir si el personaje principal debe “amigarse o pelearse con un personaje” (Alba 2017). También permite la elección de soundtracks: por ejemplo, ante una carrera, se puede elegir entre dos canciones que sonarán mientras el protagonista realiza la carrera (King 2017). Cabe mencionar que este rasgo de “elige tu propia aventura” será posible en productores de contenido con gran base de clientes, para poder hacer valer la inversión- tal como lo menciona Glenn Hower, un analista senior de medios digitales en Park Associates (Alba 2017). Según Tony Gunnarsson, un analista senior de televisión en OVum, el contenido de “elige tu propia aventura” ha comenzado por el contenido para niños dado que, por un lado, suele ser más barato de crear, y por otro, los niños tienden a repetir el contenido, lo cual no es tan usual en los adultos (Alba 2017). También existen en otros formatos, como videoclips- tal como lo describe Khatchadourian en “The New Yorker” en 2017 (Khatchadourian 2017). Este último resalta la sensación de responsabilidad que el usuario experimenta, al interactuar y “decidir”.

Tendencias en Internet

- Hacia 2021 se duplicará la cantidad de internet, respecto a 2016 (Cisco 2017)

- Las horas más demandadas se intensificarán (Cisco 2017)
- El 82% del consumo de internet será destinado a video (13% del total será en vivo) (Cisco 2017)

Empresas líderes en la actualidad que prometen un gran futuro

Las empresas destacadas se describen a continuación. Han sido elegidas a partir de su importancia en el streaming, considerando la base de suscriptores y los crecimientos o disrupciones propuestas.

Se debe mencionar que no son consideradas en la presente sección aquellas empresas de televisión tradicional, aún cuando son líderes en su negocio; Algunas de ellas son China Radio & TV (226 millones de suscriptores), BesTV (26 millones), Dish TV (13 millones), etc. (Madden 2017).

Netflix

Niche y contenido de gran calidad

Fue fundada en 1997 en California. Comenzó enviando DVDs por correo y lanzó el servicio de streaming en 2007 (Fontinelle 2017); ahora se centra en realizar *streaming* online de películas, series y documentales. Cuenta con más de 100 millones de suscriptores en más de 190 países (Digital TV Research 2018).

Es uno de los líderes en la industria del streaming. Se destaca por realizar contenido original de gran calidad y éxito. El presupuesto para crear contenido en 2017 fue de 6 mil millones de dólares, y el proyectado para 2018 es 8 mil millones de dólares (Munson 2018).

Ofrece películas, series, documentales, pero no ofrece contenido en vivo como deportes o noticias. Ante ello, el CEO²⁰ comentó en 2017 que no planean

²⁰ Entrevista a Reed Hastings, fundador y CEO de Netflix, realizada por Peter Kafka para Recode. Ver bibliografía para más detalle.

expandirse hacia ello, alegando querer concentrarse en el tipo de contenido que producen hoy en día.

Para destacar: han creado contenido local según ciertos mercados. Algunos ejemplos incluyen contenido producido para Argentina, con actores argentinos, o contenido latinoamericano para la región. Lo mismo ha ocurrido en otros mercados, especialmente en Asia, donde el contenido *americano* no tendría un éxito marcado, tal como lo resalta Frater en la nota “For Netflix, local content is king in Asia” [“Para Netflix, el contenido local es rey en Asia”] (2017). Además, para destacar, se encuentra el aspecto “experimental” del contenido. Como ya fue comentado anteriormente en el presente trabajo, se encuentran experimentando con las opciones interactivas (“elige tu propia aventura”), y siguen de cerca a las audiencias para reproducir aquello que deseen: por ejemplo, volver a producir una serie a pedido del público (Andreeva 2018).

Amazon Prime Video

Contenido masivo y recientemente mayores inversiones en contenido

Parte del gigante Amazon, “Amazon Prime video” fue lanzado en 2006, y hoy está presente en más de 200 países (Barraclough 2016). La cantidad de usuarios aún es desconocida, dado que se han publicado la cantidad de “Amazon Prime” -100 millones (Fernández Esteban 2018)- , lo cual incluye otros servicios aparte de Amazon Video. Es un servicio para poder ver películas y series. Además, se pueden contratar los “Amazon Channels” donde el usuario se suscribe a otros canales, incluyendo por ejemplo HBO en Estados Unidos²¹. Otros canales incluyen por ejemplo “Anime Strike”, un canal dedicado al animé (el cual fue recientemente dado de baja), y continúa adquiriendo productoras de contenido para diversificar su oferta²².

²¹ Wikipedia. “Amazon Video”. Consultado el 10 de Agosto de 2018.
https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Video

²² Ídem anterior

En 2017 comenzó a introducirse en contenido de deporte, adquiriendo derechos para NFL (parcialmente) o para el ATP World Tour ²³.

A pesar de ofrecer gran cantidad y diversidad de contenido, algunos de ellos con éxito destacado, Amazon no ha logrado ser compatible con Chromecast o Apple TV²⁴, lo cual puede ser una limitante.

Hulu

Televisión en vivo y biblioteca virtual

Hulu comenzó sus operaciones en 2007, y es constituida por distintas empresas de contenido: Disney, 21st Century Fox, Comcast y AT&T (a partir de Warner Media)²⁵. Hoy en día presenta 20 millones de suscriptores – en Q2 2018 (Hulu Press 2018).

El foco del contenido en Hulu se diferencia de Netflix y Amazon. “Se orienta a (...) capítulos actuales y pasados de series [o películas] producidas” por las empresas dueñas²⁶ y -desde 2017- cuenta con televisión en vivo. Igualmente ha generado nuevo contenido, como el aclamado show “The Handmaid’s Tale”, el cual le llevó a ganar un Golden Globe en 2018²⁷.

Se debe destacar que el precio por mes es de 40 dólares (Timmermann 2018), relativamente alto considerando el promedio de 10-15 dólares de sus competidores.

Sin embargo, los países donde opera aún son muy pocos: Japón y Estados Unidos²⁸. Ha demostrado pérdidas, sumando 357 millones de dólares en Q2 de 2018, comparado con 173 millones en 2017 (Spangler 2018).

HBO

²³ Ídem anterior

²⁴ Ídem anterior

²⁵ Wikipedia. “Hulu”. Consultado el 10 de Agosto de 2018. <https://en.wikipedia.org/wiki/Hulu>

²⁶ Ídem anterior.

²⁷ Ver en bibliografía: “Golden Globe Awards” para más detalle.

²⁸ Incluye los “territorios” de Estados Unidos, como Hawai y Alaska. (Wikipedia 2018)

La mejor calidad en contenido

HBO nació hace 46 años, en 1972. Ahora forma parte de Warner Media, que recientemente fue adquirida por AT&T²⁹. Se ha centralizado en crear contenido original de películas y series, y ocasionalmente comedia o conciertos³⁰. A fecha de 2017, contaba con 142 millones de suscriptores, a nivel global; de estos mismos, 54 millones pertenecen a Estados Unidos (Time Warner Inc. 2018).

HBO Now permite realizar streaming del contenido, por 15 dólares mensuales (HBO Now 2018).

Youtube

La red más amplia de videos

Youtube nació hace 13 años, en 2005. Comenzó como un sitio donde se podían compartir videos. En 2006 Google adquirió la empresa por \$1.600 millones de dólares³¹.

“Youtube permite a los usuarios subir, ver, rankear, comentar, agregar a favoritos, reportar, comentar y suscribirse a otros usuarios” comenta Wikipedia en 2018³². Sin embargo, además del contenido de usuarios particulares, las empresas lo utilizan, e incluso ahora se han incorporado empresas de medios como CBS, BBC, Vevo y Hulu³³.

En junio de 2018, los canales de Youtube más vistos incluían a T-Series (1,9 millones de vistas en el mes), SET India (1,2 millones) y Zeetv (1,03) (Socialblade 2018). Las publicidades (usualmente antes de comenzar el video) representaron más de 2 mil millones de dólares en 2016, y se estima 2,5 y 2,9 mil millones para 2017 y 2018 respectivamente (Liu y Utreras 2016).

La cantidad de usuarios que mensualmente ven videos de Youtube representa más de mil millones (“1”). En 2016: 1,35. En 2017: 1,47. Estimado para los

²⁹ Wikipedia. “HBO”. Consultado el 10 de Agosto de 2018. <https://en.wikipedia.org/wiki/HBO>

³⁰ Ídem anterior

³¹ Wikipedia. “Youtube”. Consultado el 14 de Agosto de 2018. <https://en.wikipedia.org/wiki/YouTube>

³² Ídem anterior.

³³ Ídem anterior.

siguientes años son: 1,58 para 2018 y continuando hasta 1,86 para 2021 (Kroll 2018).

La cantidad de videos en Youtube debe ser resaltada, dado que –por ejemplo- en Julio de 2015, se “subían” 400 horas de video por minuto a Youtube (Brouwer 2015).

Por último, Youtube cuenta con “Youtube TV”, un servicio pago. Este mismo cuesta 40 dólares por mes, y permite ver canales como National Geographic, ABC, Fox, ESPN, etc. (Youtube TV 2018)

Facebook Watch

Contenido propio, creado con Partners

Facebook Watch comenzó a operar en agosto del año pasado (2017). El contenido es on-demand, producido por *partners* de Facebook, quienes reciben una el 45% de los ingresos por publicidad³⁴. Además, recientemente ha adquirido los derechos de “Champions League” de 2018 a 2021 para Latinoamérica (UEFA 2018), y lo ha comenzado a transmitir sin necesidad de pagar una suscripción al contenido (debido a que la monetización es a partir de publicidad).

Al ser a partir de Facebook, las recomendaciones son personalizadas, y se espera inversión de mil millones de dólares en contenido durante 2018³⁵.

Dado el reciente comienzo, aún no se encuentra información relevante y sustancial, la cual se presupone estará disponible durante el próximo año.

Instagram TV

*¿Competencia directa a Youtube?*³⁶

³⁴ Wikipedia. “Facebook Watch”. Consultado el 14 de Agosto de 2018.

https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook_Watch

³⁵ Ídem anterior.

³⁶ (Time 2018)

Instagram TV fue lanzado este año (2018) como una opción para videos más largos, dentro de Instagram- la popular red social. El formato de video es estrictamente vertical, dando prioridad al consumo en smartphone.

Aunque aún no cuenta con publicidad, se espera que en algún momento se incluya, tal como dijo el CEO Kevin Systrom (Steinmetz 2018). Los “youtubers” que suelen generar ingresos a partir de la publicidad en sus videos, podrían migrar hacia instagram, donde también –en un futuro- se espera puedan generar también sus ingresos (Richter 2018a).

CNN

CNN no es un servicio de streaming *standalone*, sino que puede consumirse únicamente a través de la suscripción a un cable-operador³⁷. Sin embargo, se incluye en la presente sección debido a la innovación y presencia en diversidad de dispositivos desde 2014³⁸.

Actualmente, se puede visualizar contenido on demand o en vivo. El contenido incluye tanto noticias como programas y series.

Ha sido innovador al requerir un internet mínimo para visualizar el contenido en vivo (5MB) y permitir interacción con el contenido. Algunos ejemplos son la selección de artículos, tweets, y links sobre una noticia, los cuales aparecen en pantalla mientras está siendo visualizada la noticia. De esta forma, el usuario podrá continuar escuchando CNN mientras ingresa a otras plataformas para leer más sobre la noticia, ver más fotos o videos, etc. Además, cuenta con un botón de “compartir” para que el usuario pueda enviarlo a su Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn o e-mail (CNN 2018).

Contenido en VIVO, una pregunta sin respuesta clara

³⁷ Con excepción de “News Clips” que son gratuitos y no requieren usuario de cable-operador. Consultado en:

Wikipedia. “CNNgo”. Consultado el 31 de Agosto de 2018. <https://en.wikipedia.org/wiki/CNNgo>

³⁸ Wikipedia. “CNNgo”. Consultado el 31 de Agosto de 2018. <https://en.wikipedia.org/wiki/CNNgo>

Hoy en día se presentan distintas formas de consumir contenido en vivo sin contar con un cableoperador. Sin embargo, las opciones aparecen fragmentadas, dado que ninguna ofrece toda la programación que se consigue con un tradicional cableoperador. A continuación se presentan las opciones actuales:

- Youtube TV
- Hulu USA
- Twitter, ocasionalmente, como en el caso de NFL donde tuvo los derechos de transmisión.
- ESPN + (sólo disponible en Estados Unidos y para cierto contenido³⁹)
- Opciones ilegales: variadas y muchas veces no requieren dirección de correo o datos personales. Ejemplos de ellas son Sportstream, RojaDirecta o APuroGol.

A través del cableoperador, se puede realizar streaming de canales como CNN, para visualizarlos desde cualquier dispositivo. Pero se necesitará previamente haber contratado el cableoperador.

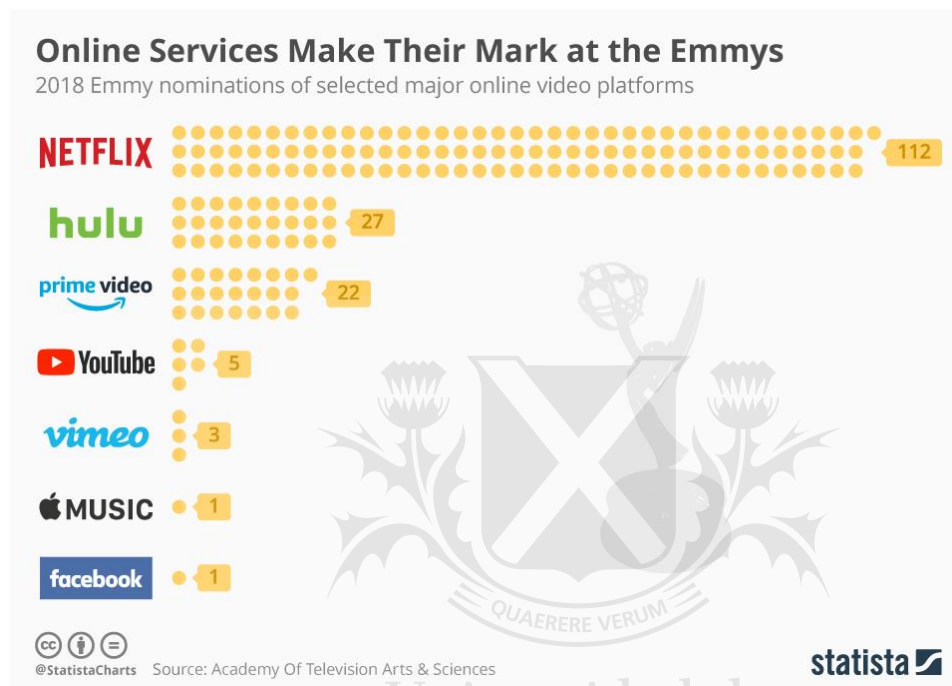
En el caso de ESPN, este mismo ha lanzado en 2018 la aplicación “ESPN plus” la cual permite visualizar contenido por 4.99 dólares por mes. Sin embargo, no contiene la misma programación que la TV, por lo cual no podrá “reemplazarse” por la suscripción de cable-operador (Disis 2018).

Por último, una comentario y una comparación

Apple TV por ahora ha sido simplemente un dispositivo (el cual permite conectarlo al televisor y unificar las opciones de streaming en un menú de aplicaciones). Sin embargo, hay rumores de que podría estar preparándose para crear un streaming que compita con Netflix, a lanzar en 2019 (Smith 2018). No son datos confirmados, pero deben tenerse en cuenta, dada la volatilidad de la industria, y los constantes cambios que atraviesa.

³⁹ Incluye Tenis (Wimbledon, US Open, Australian Open), temporada de NHL, Boxeo de categoría superior, entre otros. Sin embargo, no incluye todo el contenido reproducido en la TV. Actualmente solamente disponible en Estados Unidos. (Atkinson 2018; Disis 2018; ESPN 2018)

Respecto a los distintos líderes de industria, es importante resaltar los premios respecto al contenido creado. A continuación se muestra la cantidad de Emmys nominados, los cuales “reconocen la excelencia en distintas áreas de televisión y media” (Emmys 2018).



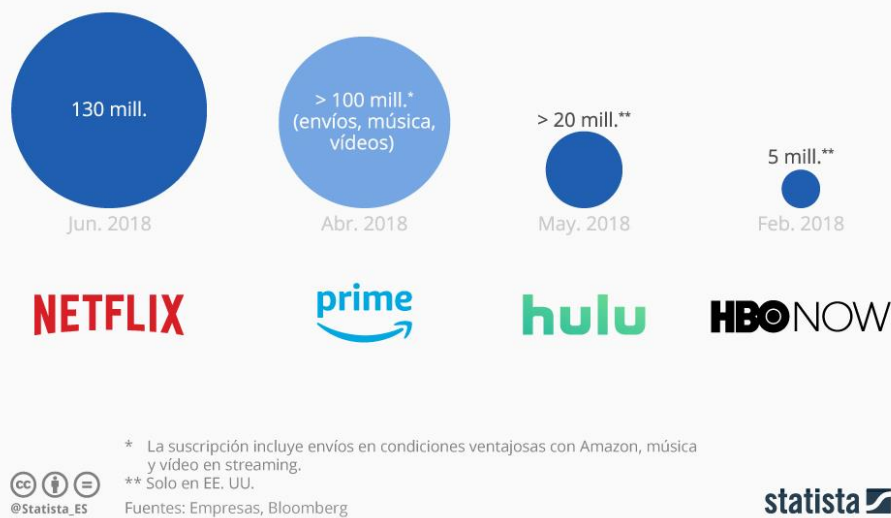
Fuente: Richter 2018b. Ver bibliografía para más detalle.

*HBO no se presenta en el gráfico, pero en 2018 tuvo 108 nominaciones (Turchiano 2018).

Respecto al tamaño del mercado actual, a nivel global, se presenta la siguiente infografía, para complementar lo anteriormente analizado.

La guerra del streaming

Nº de suscriptores a servicios de streaming de vídeo de pago en 2018 en todo el mundo



Fuente: Moreno 2018. Ver bibliografía para más detalle.

Qué dicen los expertos

Los cambios que atraviesa la industria han sido muy importantes, y aún continúan definiéndose los nuevos competidores y diferenciales entre sí.

A continuación se seleccionan cuatro comentarios. Dos de CEOs de compañías líderes y dos de compañías que analizan la industria. Han sido seleccionados específicamente para mostrar algunos aspectos que valen la pena analizar antes de continuar.

CEO Netflix (Reed Hastings): En una entrevista realizada por Recode en 2017⁴⁰, comenta que la expresión máxima de conocimiento del usuario sería poder predecir qué quiere consumir al abrir la aplicación. En términos prácticos, que el usuario “abra” la aplicación y comience la programación que más le gustaría ver. En una visión más cercana, podría ser que se le presenten distintas opciones, pero que todas sean muy tentadoras para el usuario.

⁴⁰ Entrevista a Reed Hastings, fundador y CEO de Netflix, realizada por Peter Kafka para Recode. Ver bibliografía para más detalle.

Ello resalta la importancia del *Big Data* en la industria de Telecomunicaciones, la cual antes no parecía ser tal relevante. Hoy en día, la personalización de la programación y la creación de contenido acorde abren nuevas posibilidades para la industria.

CEO HBO (Richard Plepler): En la revista AdWeek, el CEO de HBO comenta que “hemos puesto la *mentira* a la idea de que la *torta* no podía ser más grande”. A pesar de referirse específicamente a HBO al decirlo, muestra una tendencia de la industria. La idea de que un servicio canibaliza a otro deja de mostrarse como verdadero en streaming. Muchos servicios conviven, incluso mientras más servicios de streaming se suman a la lista. Ello refleja, por un lado, la adquisición de clientes que antes no lo eran, y por otro lado, el hecho de que algunos clientes están suscritos a más de una plataforma.

Según un estudio publicado por Limelight Networks en 2017 (con 4.000 participantes), el 18% contrata dos servicios de streaming en forma simultánea. Y 11,3% contrata tres o más servicios (Limelight Networks 2017).

Vice Chairman de “US Media and Entertainment” de Deloitte (Kevin Westcott): Kevin comenta, para el reporte de 2018, la necesidad de repensar el contenido, para adherirse a pantallas pequeñas (smartphone) y los tiempos cada vez más cortos de atención. Además, destaca que los automóviles automáticos podrán generar mayor demanda de video, al permitir a los pasajeros el tiempo disponible para realizarlo (Deloitte 2018).

Por último, un reporte de la consultora Boston Consulting Group llamado “El futuro de la televisión”, comenta la importancia del precio. Destaca que el precio de los cableoperadores continúa creciendo, mientras que alternativas de bajo o nulo costo proliferan, lo cual tienta a los usuarios a migrar hacia plataformas que ofrezcan mayor valor (Rose y Arthofer 2016).

Capítulo 3: Caso DIRECTV y Tablero de Comando

Introducción a la empresa

Directv es una compañía regional de televisión satelital, la cual incluye además algunos canales de radio o música (sin imágenes)⁴¹. Hoy en día cuenta con 13 millones clientes en Latinoamérica y Caribe⁴² (AT&T 2018), y 25,2 millones en Estados Unidos (Bond 2018). Alrededor de 13.000 empleados dan servicio desde Latinoamérica, Caribe y Estados Unidos⁴³. Desde el 2014 es parte de AT&T. A su vez, Directv es dueña de la marca SKY Brasil y parcialmente de SKY México (41,3%)⁴⁴.

Historia

Inicios

Comenzó sus servicios en 1985 en Estados Unidos, a través de los desarrollos de “Hughes Communications”, una subsidiaria de Howard Hughes Medical Institute. Esta misma fue mejorando las tecnologías y logró el desarrollo de satélites de gran potencia (AT&T 2018).

Crecimiento

En 2004-2005, Directv se independizó de Hughes, y en 2014 comenzaron las negociaciones para ser adquirida por AT&T - la compañía más grande de telecomunicaciones⁴⁵. La adquisición (en 2015) fue valuada en 48.500 millones

⁴¹ Consultado el 18 de Agosto de 2018 en <http://www.directv.com.ar/guia-de-canales>

⁴² Consultado el 18 de Agosto de 2018 en https://about.att.com/pages/company_profile_latin_america

⁴³ Consultado el 15 de Mayo de 2018 en http://about.att.com/sites/company_profile_international

⁴⁴ Wikipedia. “Sky México”. Consultado el 14 de Agosto de 2018.

https://en.wikipedia.org/wiki/Sky_M%C3%A9xico

⁴⁵ Wikipedia. “AT&T”. Consultado el 18 de Agosto de 2018. <https://en.wikipedia.org/wiki/AT%26T>

de dólares⁴⁶. Esta misma permitió a AT&T acaparar mayor mercado de televisión (unos 40 millones de clientes), especialmente en Latinoamérica, donde se presenta un “importante potencial de crecimiento” (BBC 2014; AT&T 2018; Portafolio 2014).

Actualidad

A nivel global, Directv es uno de los *players* más importantes. AT&T, dueña de Directv, es la compañía de “telco” más grande del mundo⁴⁷. También muy importantes en la industria de la televisión paga se encuentran Comcast Corporation (USA), y luego Charter Communications (USA), Foxtel (Australia), BSKYB (UK) (Business Insider 2017).

Hoy en día, Directv provee servicios en Latinoamérica en “Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela⁴⁸, Caribe (Barbados, Trinidad y Tobago, Curacao)”⁴⁹ y Estados Unidos⁵⁰. En Argentina cuenta con 27% del mercado local, siendo el segundo proveedor más importante del país, luego de Cablevisión (40%) (Infobae 2017a).

Aspectos del servicio

Producto

En Estados Unidos, Latinoamérica y Caribe ofrece servicios de televisión paga, y en algunos territorios ofrece servicio de internet. En Argentina, el servicio de internet está disponible en ciertas zonas, mayormente rurales o periféricas (iProfesional 2016).

⁴⁶ Wikipedia. “Directv”. Consultado el 15 de Mayo de 2018. <https://es.wikipedia.org/wiki/DirecTV>

⁴⁷ Wikipedia. “AT&T”. Consultado el 18 de Agosto de 2018. <https://en.wikipedia.org/wiki/AT%26T>

⁴⁸ Consultado el 15 de Mayo de 2018 en <http://www.directvla.com/>

⁴⁹ Consultado el 15 de Mayo de 2018 en http://about.att.com/sites/company_profile_international

⁵⁰ Wikipedia. “Directv”. Consultado el 15 de Mayo de 2018. <https://es.wikipedia.org/wiki/DirecTV>

⁵¹ Además, Directv cuenta con participación en Brasil y México, proveyendo servicios a través de SKY, del cual es socio mayoritario en el primer caso, y dueño del 41% en el segundo caso. Sin embargo, estos dos casos quedarán fuera del alcance de análisis.

Instalación

Los servicios de Directv pueden obtenerse a través de una antena instalada en el hogar del cliente, tanto instalada por un técnico de Directv o por el cliente con el “Kit Prepago” (el cual permite al futuro cliente comprar el kit e instalar la antena de forma autónoma⁵²). En el caso de Estados Unidos, también puede obtenerse el servicio de Directv a partir del *streaming* “Directv Now”, es decir, a través de internet (Directv Now 2018a).

Contenido

El contenido es “internacional, regional y local, incluyendo películas, deportes y contenidos exclusivos”⁵³. En Argentina, permite contratar hasta 231 canales⁵⁴; en Estados Unidos más de 330 canales⁵⁵.

Aclaración: el “contenido exclusivo” refiere a contenido que ningún otro cable-operador ofrece en el país, o a contenido adicional. Ejemplos:

- Partidos de ligas europeas, donde solamente pueden visualizarse en Argentina a través del cable-operador Directv.
- Partidos locales, que otros cable-operadores también ofrecen, pero donde Directv presenta mayor cantidad de cámaras, entrevistas adicionales, etc.

Además, Directv cuenta con contenido propio. Este mismo es creado por Directv (a través de productoras contratadas)⁵⁶ y se puede ver solamente al ser cliente. Algunos ejemplos de la programación propia son:

⁵² Ver Anexo 1 para imagen ilustrativa de Kit Prepago.

⁵³ Consultado el 15 de Mayo de 2018 en http://about.att.com/sites/company_profile_international

⁵⁴ Consultado el 18 de Agosto de 2018 en <http://www.directv.com.ar/paquetes/abono-mensual/>

⁵⁵ Consultado el 18 de Agosto de 2018 en

<https://www.directv.com/DTVAPP/content/packages/overview?lpos=Footer:2&lpos=Footer:2>

⁵⁶ Wikipedia. “La casa del Mar”. Consultado el 15 de Agosto de 2018.

https://es.wikipedia.org/wiki/La_casa_del_mar

- “La casa del Mar”, una miniserie, que ha ganado el concurso de Series de Ficción Federales de Incaa⁵⁷, y que ha lanzado su segunda temporada⁵⁸.
- “Alma de Potrero”, una serie documental de 12 episodios (Plohn 2017).
- Coproducciones de películas como “Permitidos” y “El hilo rojo” (Adlatina 2016).

Sobre ello, se incluye la siguiente cita:

“El proyecto de La Casa del Mar fue el primero de producción original en LatAm, y DirecTV tiene el compromiso de seguir realizando contenidos propios desde la Argentina para que se vean en todos los nueve mercados en los que tenemos suscriptores de TV paga, precisa Juan González del Solar, gerente de Direct TV.” (America Economía 2015).

Además, en Latinoamérica, en caso de contar con la antena instalada, el cliente también cuenta con acceso a Directv Play, donde puede consumir parte del contenido de la televisión de forma *online*. El contenido *online* ofrece películas, series, deportes, sección “kids” y “en vivo”, además de la grilla de canales (Directv Play 2018).

Métodos de pago

En la modalidad “pospago”, el cliente abona una factura al final del mes; en la modalidad “prepago”, el cliente carga saldo y luego consume del mismo para habilitar contenido. Este último método ha dado gran resultado para quienes cuentan con una casa de fin de semana o de verano, como también para quienes no están bancarizados y prefieren abonar por adelantado para ver contenido específico, recargando el saldo en kioskos o estaciones de servicio-entre otros.

Diferencial

⁵⁷ Ídem anterior.

⁵⁸ Consultado el 15 de Mayo de 2018 en <http://www.directv.com.ar/programacion/lacasadelmar/>

A lo largo de los años, Directv se ha diferenciado de sus competidores a partir de:

1. Contenido: acuerdos exclusivos con ligas de deportes, tales como el del NFL en Estados Unidos (dato: 2016) (Badenhausen 2018).
2. Acceso: al ser televisión satelital, logra captar clientes de zonas rurales o alejadas, donde la fibra óptica no ha llegado; Además otorga una calidad de imagen superior.
3. Modelo pre-pago, el cual permite al sector no-bancarizado consumir los productos de acuerdo a sus intereses y momentos económicos, y a quienes desean consumir contenido específico y/o de forma esporádica.

Hoy en día, sin embargo, la industria ha cambiado. Las ventajas competitivas deben transformarse para continuar siéndolo. Por ejemplo, Hulu ha incursionado en los deportes en vivo, generando un gran rival (aunque aún no disponible en la Argentina), incluso transmitiendo el contenido de NFL, a la par de Directv (dato: 2018) (Directv 2018a; Hulu 2018).

Acciones realizadas por Directv ante el nuevo escenario

Directv ha estado atento a los cambios en la industria, y ha realizado acciones. A continuación se describen las mismas:

1. Acuerdos exclusivos de transmisión, especialmente en deportes
2. Creación de contenido original propio
3. Reciente adquisición de Time Warner, la cual es una empresa productora de contenido (Baig 2018)
4. Desarrollo de Directv Now (por ahora solamente en USA)
5. Desarrollo de aplicación móvil
6. Posibilidad de “chat” en la página para reducir llamados

1. *Acuerdos exclusivos de transmisión, especialmente en deportes*

Los acuerdos exclusivos de transmisión los ha negociado año a año en diversidad de eventos deportivos, y contando con 6 canales exclusivos de “Directv Sports”. Además, cuenta con programas exclusivos sobre deportes, tales como “Central Deportivo”, “De Fútbol Se Habla Así”, “Repechaje”, y demás. Algunos de los partidos exclusivos transmitidos refieren a ligas de fútbol europeo, básquet y rugby (Directv 2018b).

2. Creación de contenido original propio

La creación del contenido original propio ya ha comenzado en Directv. Recientemente se estrenó la serie “Todo por el juego”, la cual fue producida por Directv y Mediapro, y trata sobre la mafia y el fútbol (Marajofsky 2018). De esta forma, se consolida localmente Directv como creador y/o distribuidor de contenido exclusivo deportivo. Otros ejemplos de series producidas por Directv son “Kingdom” y “La casa del mar” (Potocar 2015).

Nadie Pavlovsky, VP de Marketing de Directv, comentaba ya en 2015: “...hoy el contenido es el rey. La nueva tendencia es tener contenidos orginales y exclusivos” (Potocar 2015).

3. Reciente adquisición de Time Warner, la cual es una empresa productora de contenido

La adquisición es muy reciente como para formar conclusiones. Sin embargo, demuestra el interés por la generación de contenido exclusivo, lo cual se vuelve indispensable en la era del streaming.

4. Desarrollo de Directv Now (por ahora solamente en USA)

Directv Now es la plataforma de streaming de Directv. Actualmente se ofrece únicamente en Estados Unidos (Directv Now 2018b).

5. & 6. Desarrollo de aplicación móvil y posibilidad de “chat” en la página para reducir llamados

Los aspectos de la aplicación móvil y el chat muestran la adaptación a los nuevos comportamientos de los usuarios y las nuevas tecnologías. La aplicación móvil, sin embargo, debe mejorar su puntaje (dado que cuenta con

1,3/ 5). Respecto al chat, este mismo está disponible las 24 horas todos los días, lo cual enfatiza el “*anytime, anywhere*”, una tendencia cada vez más presente.



Directv en los próximos años

Han habido, como ya hemos visto, grandes cambios en la industria. Ello genera la necesidad de transformación en las empresas. Algunos ejemplos de transformación necesaria para Directv son: ofrecer *streaming* como producto unitario (“*standalone*”), nuevos desarrollos en realidad virtual, continuar/aumentar el foco en contenido propio o exclusivo, una aplicación móvil superior⁵⁹, entre otros. A lo largo del presente capítulo se hará foco en los cambios necesarios que debe traccionar para convertirse en líder.

Para guiar las transformaciones necesarias, se presentaran los procesos clave a analizar. Se utilizará el marco “E-Tom”, el cual es un mapa de procesos utilizado en empresas de telecomunicaciones. Luego se explicarán los procesos clave que aplican para Directv hoy en día. Por último, se hará un análisis de esos procesos clave respecto a cómo operan hoy en día y cómo deberán operar en los próximos años dado los cambios en la industria.

E-Tom

A continuación se analizarán los procesos clave de la compañía. Sin embargo, antes de ello se debe aclarar el marco sobre el cual fueron analizados: E-Tom (por sus siglas en inglés: Enhanced Telecom Operations Map).

E-Tom es “un marco referencial de procesos para la industria de las telecomunicaciones”, el cual fue diseñado entre 1995-1998 y luego ampliado y mejorado en 2001 por TM Forum (Wikipedia, 2018⁶⁰; Cisco 2018c). Es un marco de procesos que permite delinear “los procesos de negocio clave requeridos para conducir una organización digital de forma eficiente, eficaz y ágil” (TM Forum, 2018). Dentro de este marco, se consideran tres agrupaciones de procesos. Primero, aquellos procesos de Estrategia,

⁵⁹ En 2018: cuenta con 1,3/5 de valoración en App Store de Apple.

⁶⁰ Wikipedia. “Enhanced Telecommunication Operations Map”. Consultado el 24 de Abril de 2018.
https://es.wikipedia.org/wiki/Enhanced_Telecommunication_Operations_Map

Infraestructura y Producto. Segundo, procesos Operativos. Y por último, los procesos de Gestión Empresarial⁶¹. Ver Anexo 4 para más detalle.

Definición de procesos clave

Los procesos clave a analizar en DIRECTV S.A. serán descriptos a continuación. Estos mismos incluyen, por un lado, a los procesos operativos (como instalar una antena, o atender los llamados de clientes), como también a procesos *estratégicos* (como percepción de valor de mercado, oferta de canales, etc.) Todos ellos son procesos, y de los mismos podrán obtenerse indicadores, los cuales estarán incluidos dentro del Tablero de Comando.

Procesos operativos

- **Contratación de servicio** (call center y venta online). Incluye desde que una persona desea contratar Directv hasta que tiene agendada la visita del técnico o se ha informado sobre dónde comprar el *kit prepago*.
- **Instalación de antena** (técnico o *kit prepago*). Incluye desde que se ha agendado la visita del técnico o se ha comprado el kit prepago, hasta que el cliente puede visualizar la programación.
- **Facturación** (canales para visualización de factura: web, TV mail o física). Incluye cómo el cliente visualiza su factura, y qué información encuentra en la misma.
- **Resolución de problemas** (canales para comunicarse o resolverlo: teléfono, página web, chat). Incluye desde que el cliente necesita resolver algún inconveniente hasta que este mismo lo haya resuelto.
- **Baja de servicio**: desde que el cliente quiere dejar de consumir el servicio, hasta que la antena y decodificadores han sido retirados y no se ha emitido la facturación siguiente.

Procesos estratégicos

⁶¹ Ídem anterior.

1. **Infraestructura.** Incluye instalación y mantenimiento de satélites, servidores, aplicaciones, etc.
2. **Supply chain.** Incluye el desarrollo y gestión de los equipos que permiten proveer el servicio a los clientes.
3. **Contenido exclusivo.** Incluye el desarrollo de contenido exclusivo, tanto de forma interna como a través de acuerdos con compañías externas.
4. **Marketing y producto.** Incluye el desarrollo de los productos, y las campañas para que los clientes conozcan la marca y los productos o servicios.

Ante los procesos recién mencionados, y los cambios/ tendencias que se han ennumerado en los capítulos anteriores, comienza a enlarsearse la necesidad de ciertos cambios a realizar por Directv para poder adecuarse al nuevo escenario. Algunos de los procesos necesitarán un rediseño mayor. A continuación se presentan los cambios necesarios.

Como premisa ante todo, se debe recordar las tendencias globales. En los próximos años, el streaming estará aún más presente de forma global, con lo cual, Directv deberá ofrecer el producto “streaming” sin necesidad de decodificadores ni antenas. Deberá permitir realizar la contratación de forma instantánea, por web o aplicación móvil. Queda en el pasado el modelo exclusivamente por medio de una antena y un llamado telefónico.

Diagnóstico de procesos clave en Directv y sugerencia para los próximos años.

Ante los importantes cambios de la industria, Directv deberá –hacia los próximos años- transformarse de acuerdo a las nuevas tendencias.

A continuación se detallan las diferencias entre como se realiza hoy en día, y cómo deberá realizarse en los próximos años. El enfoque utilizado es el de procesos: ciertos procesos se presentan como clave en la industria, tanto operativos como estratégicos. Ver sección “E-Tom” y “Definición de Procesos Clave” en el presente capítulo para más detalle.

Nota: el primer punto refiere a cómo deberá hacerse en el futuro; el segundo punto refiere a cómo se realiza hoy en día.

Procesos operativos

Contratación de servicio

- Necesidad de permitir contratación web o por aplicación móvil, sin interacción con un humano para poder tener contratado el servicio.
- Hoy en día se debe dejar los datos en un formulario web para luego recibir una llamada del *call center*.

Instalación de antena

- La “instalación” se reemplaza por la necesidad de un usuario y contraseña, para que el cliente pueda ingresar a su cuenta de *streaming* y consumir la programación contratada a través de internet.
- Hoy en día se debe acordar encuentro con un técnico que irá al domicilio a instalar una antena y los decodificadores. En el caso del *kit prepago* el usuario deberá buscar un punto de venta donde se encuentre disponible el *kit*. En muchos casos, la instalación no puede realizarse debido a condiciones climáticas, imposibilidad de orientar la antena hacia el satélite por presencia de árboles o edificios que obstruyen la vista, o incluso por cuestiones estéticas.

Facturación

- En este aspecto Directv no presenta la necesidad de hacer cambios. La factura es visible a través de la página web o aplicación móvil. Además se puede visualizar la factura en un canal en la televisión específico, solicitar por correo, etc. Las visualizaciones de factura también permiten realizar acciones, como pagar factura de forma online.

Resolución de problemas (canales para comunicarse o resolverlo: teléfono, página web, chat). Incluye desde que el cliente necesita resolver algún inconveniente hasta que este mismo lo haya resuelto.

- En este aspecto se presenta la necesidad de mayor autogestión. Se debe reducir la cantidad de llamados al call center, enfocando en soluciones fáciles de encontrar e implementar para el usuario. Guías, videos explicativos, opciones automáticas, deben estar presentes en cada *issue* frecuente.
- Hoy en día se encuentra avanzado respecto a este aspecto: se puede contactar a un representante de la firma tanto por chat desde la página, por redes sociales (como Twitter), o por teléfono (*call center*). Además, una sección en la página web indica soluciones a los problemas frecuentes. Sin embargo, queda camino por recorrer dado que, por ejemplo, la sección de solución de problemas, no es de fácil acceso.

Baja de servicio: desde que el cliente quiere dejar de consumir el servicio, hasta que la antena y decodificadores han sido retirados y no se ha emitido la facturación siguiente.

- La baja del servicio en *streaming* será muy distinta. No se deberán retirar los decodificadores y antena. Será necesario solamente un correo electrónico para dejar constancia de la baja del servicio.
La solicitud de baja de servicio debe ser fácil, y debe efectuarse de forma inmediata.

Procesos estratégicos

Infraestructura

- Necesidad de almacenar el contenido de forma que permita un *streaming* ágil y sin cortes ("*buffering*"). Necesidad de compartir el contenido de forma global, dado que los consumos son cada vez más globales y menos locales. La programación ya no se define en términos de territorio nacional.
Se incluye también aquí las mejoras necesarias en la aplicación de Directv, que cuenta con 1,3/5 de puntaje en App Store (Apple). La aplicación será el modo central por el cual el cliente interactúe con el servicio, por lo cual debe ser una excelente experiencia.

- Hoy en día, el énfasis podría⁶² ser en los satélites e instalaciones, dado que ha sido la forma en que Directv entregó el contenido desde sus inicios.

Supply chain: Incluye el desarrollo y gestión de los equipos que permiten proveer el servicio a los clientes.

- Necesidad de desarrollar dispositivos innovadores, que aumenten la calidad de experiencia en *streaming*. Algunos ejemplos son dispositivos para visualizar “Realidad Virtual” o mejoras en calidad de imagen.
- Hoy en día el foco podría ser mejores decodificadores (más livianos o más estéticos), antenas de distintos tamaños según la ubicación geográfica, etc. (Directv 2018c)

Contenido exclusivo: Incluye el desarrollo de contenido exclusivo, tanto de forma interna como a través de acuerdos con compañías externas.

- Necesidad de contar con contenido exclusivo para ofrecer. Ante el ingreso de compañías como Netflix y Amazon, líderes hoy en día en *streaming*, presentar contenido exclusivo (y exitoso) se convierte en una necesidad competitiva.
- Hoy en día Directv transmite señales (“canales”) que otras compañías producen, y que otros cableoperadores también ofrecen. Se distingue sin embargo a través de algunos acuerdos exclusivos, como en torneos de fútbol en Latinoamérica, o los 6 canales de Directv Sports donde provee contenido propio y/o exclusivo (Directv 2018d). Además, en los últimos años comenzó a crear contenido propio, como *Alma de Potrero*, el cual tuvo gran éxito según Juan González del Solar (Gerente de Programación y Mercadeo Deportivo en Directv Argentina) (Plohn 2017).

Marketing y producto: Incluye el desarrollo de los productos, y las campañas para que los clientes conozcan la marca y los productos o servicios.

- Necesidad de desarrollar el producto de *streaming* como producto individual. Es decir, poder contratar sólo *streaming*. Además, el precio de

⁶² “Podría” debido a que no es información a la que se ha tenido acceso, sino que se estima que opera así hoy en día.

este mismo debe estar alineado al de sus competidores globales, que promedian entre 10 y 40 dólares (Netflix, Amazon Video, Hulu).

También se incluye aquí el desarrollo de nuevas experiencias de contenido, como puede serlo el contenido interactivo (ejemplo: netflix y “elige tu propia aventura”).

- Hoy en día sólo se puede visualizar contenido online a través del usuario de Directv, el cual es activado una vez que la instalación de decodificadores y antena se ha realizado. No puede solicitarse como producto separado el *streaming*, lo cual genera una desventaja frente a otros competidores que sí lo ofrecen.

A modo de resumen, los cambios sugeridos en procesos son los siguientes:

- Contratación web o móvil (y no a través de call center)
- Streaming sin instalación de antena
- Baja de servicio fácil e inmediata (dado que será sin recolección de antena o decodificadores)
- Almacenamiento de contenido de forma que permita visualizar streaming sin interrupciones/cortes (“*buffering*”)
- Dispositivos innovadores relacionados a streaming: realidad virtual, calidad de imagen, etc. (el énfasis ya no será en diseñar mejores decodificadores)
- Mayor énfasis en contenido exclusivo, para hacer competencia a la creación de contenido de Netflix y Amazon, entre otros.

Una palabra respecto al modelo de facturación

Antes de continuar, se debe considerar los distintos modelos de facturación.

Hoy en día, Directv ofrece una tarifa que es abonada mes a mes por el cliente, o un modelo prepago donde el cliente “carga” crédito en la cuenta y puede ir consumiéndolo a medida que visualiza contenido.

Sin embargo, habría otros modelos posibles. Para ello se pueden tomar ejemplos globales. A continuación se presentan algunos de ellos. Estos mismos no son actualmente una sugerencia para Directv, pero sí se presentan como una opción posible, donde el *mix* entre publicidad y precio para el usuario encuentran distintos grados.

Freemium:

Un modelo donde hay dos tipos de cuentas: gratis (con limitaciones o publicidad) y pago (sin restricciones o sin publicidad).

Spotify⁶³: es un servicio de streaming de música. Este mismo cuenta con dos tipos de cuentas: gratis o pago (*free o premium*). El servicio gratis permite escuchar música pero con interrupciones constantes (cada 3 o 4 canciones) de publicidad. El servicio pago permite escuchar música de forma ilimitada y sin ningún tipo de publicidad en la aplicación.

Otros ejemplos de servicios que utilizan este modelo son: diario La Nación, New York Times, Harvard Business Review, y gran cantidad de aplicaciones móviles de todo tipo de servicios⁶⁴.

En ciertos casos, la opción “premium” igualmente contiene publicidad, pero permite utilizar libremente el servicio (leer de forma ilimitada, en el caso de los diarios/revistas).

Distintos precios, según nivel de publicidad:

Hulu⁶⁵: es un servicio de streaming de contenido en video. Ofrece cuenta paga con anuncios limitados, cuenta paga sin anuncios (4 dólares más), y cuenta con TV en vivo que incluye los anuncios de la programación en vivo.

⁶³ Planes y precios consultados el 16 de Agosto de 2018 en <https://www.spotify.com/ar/premium/?checkout=false>

⁶⁴ En ciertos casos, la opción “premium” igualmente contiene publicidad, pero permite utilizar libremente el servicio (leer de forma ilimitada, en el caso de los diarios/revistas).

Gratis, con publicidad:

Google: servicios que incluyen el buscador de Google, Youtube, Gmail, etc. En este caso, difiere de los anteriores. El cliente no debe pagar por utilizar los servicios, tampoco así en servicios como puntos de wifi gratis que ofrece Google en estaciones de tren. Ello es debido a que Google capta datos de sus clientes para luego poder ofrecer anuncios acorde. Es decir, vende espacios de publicidad y con ello elimina la necesidad de cobrar al usuario. En términos de la revista Forbes, “si no estás pagando por el servicio- eres el producto” (Kepes 2013).

Otros ejemplos de servicios que utilizan este modelo son: diario Infobae, Facebook, Huffington Post, etc.

“A voluntad”:

The Guardian: En este caso, el diario The Guardian ofrece su contenido de forma libre, y solicita “una ayuda” como contribución. El usuario puede elegir “donar” una vez, todos los meses, o anualmente, un monto a elección. De esta forma podrá leer el contenido del diario, pero también será así para quienes no contribuyan. Contiene muy pocas publicidades, e intenta recaudar en vez a partir de las contribuciones de sus lectores.

Directv en primera persona: entrevistas a distintos gerentes

Al conversar con distintos gerentes en Directv, se pudieron resaltar algunos puntos interesantes. A continuación se resumen los puntos más importantes que fueron analizados. Para más detalle, ver Anexo 8.

⁶⁵ Planes y precios consultados el 16 de Agosto de 2018 en <https://help.hulu.com/en-us/how-much-does-hulu-cost>

Entrevista 01 (Directv)

Los cambios en la industria: El foco es el contenido. Eso es lo que la televisión siempre ha vendido. Con lo cual, el dispositivo o tecnología que se utilice es simplemente un medio. Directv debe estar presente en los cambios de tecnología para adecuarse, y poder ofrecerlo en esos medios.

Además, ahora “contenido” se ha ampliado. Antes eran producciones que generaban contenidos con guiones, pensados, que contaban con presupuestos y días de “rodaje”. Hoy en día un video en Youtube de tres minutos es contenido, a la par de una serie de Netflix, y un partido de fútbol.

La creación de contenido: Tal como fue descripto anteriormente en el presente trabajo, la compra de WarnerMedia muestra el interés por la creación de contenido, al igual que las distintas películas y series creadas por Directv.

Contenido en vivo: Los deportes parecen ser “una isla” dentro de todos los cambios. Siguen siendo consumidos [al menos en Argentina] a partir del cableoperador, sea en la televisión u otros dispositivos.

Business Intelligence en el conocimiento al usuario: Se generan distintos fenómenos nuevos. Uno de ellos refiere a los clientes recomendando el contenido en sus plataformas de Social Media, llevando a contenido viral. Otro de ellos refiere a que la industria puede seguir el éxito (o fracaso) del contenido a partir de herramientas en tiempo real. Ello puede ser peligroso, dado que por “seguir” a los usuarios en sus consumos, se podría dejar de lado la calidad o la misión de cierto contenido.

Entrevista 02 (Directv)

Nuevos competidores: Hoy en día nuestros competidores son Cablevisión y Telecentro. Sin embargo, el ingreso de otros competidores (ya no sólo locales) está rompiendo paradigmas. Un ejemplo es el caso de Facebook, que transmitió el 15-8-2018 el partido de la Champions League, y lo hizo de forma gratuita (a partir de publicidad). Ello plantea nuevos interrogantes a nuestro modelo de negocio.

Indicadores del futuro: contenido, contenido, contenido. Claro que continuarán los indicadores clásicos de cantidad de clientes o de *churn*. Pero el contenido – exclusivo y propio- será esencial para mantener una ventaja competitiva. Debe continuar siendo exclusivo y atractivo. Nuestros esfuerzos están allí, incluso a través de la compra de WarnerMedia y los canales de deportes de Directv.

Streaming vs TV: La tendencia muestra un énfasis hacia el streaming. Sin embargo, continúan habiendo regiones remotas donde el internet no ha llegado, y quizás demore unos años en hacerlo. Hasta entonces, convivirá la televisión satelital para aquellos clientes, y el streaming para quienes tengan acceso a internet.

Entrevista 03 (Cablevisión)

Cambios en la industria: el foco es hacia el streaming, por ello la creación de “Flow” y la posibilidad de ver partidos de argentina [en el mundial de fútbol] sin consumir datos (para clientes de Personal). Contar con internet se vuelve esencial.

Importancia del contenido propio: el contenido propio es importante, pero hay que tener en cuenta que los competidores globales cuentan con presupuestos, actores, y condiciones, que son muy distintas a los locales [Argentina].

Contenido local: Es importante, y los competidores globales han comenzado a realizarlo (ejemplo: Netflix). Igualmente, el contenido local no debe ser limitado a un país. En Argentina se consumen series argentinas, pero también series de Turquía, Colombia, etc. Resulta más útil considerar cómo satisfacer a los segmentos, más allá de dónde se visualice el contenido.

Distintos modelos de negocio: A través de Business Intelligence, podrán ofrecerse planes, precios y contenidos específicos, ya que se “conocerá” al usuario. De esta forma, a un usuario interesado en deportes se le podrán realizar descuentos en programación adicional de deportes, recomendar documentales de deportistas, etc.

Tablero de Comando

Para guiar las transformaciones de Directv ante los cambios de la industria, la herramienta “tablero de comando” se convierte esencial. A continuación se detalla qué significa un tablero de comando, cómo se debe crear y utilizar. Luego de ello, se creará el tablero de comando para Directv, a partir de todo lo expuesto anteriormente.

Introducción

Definición y origen; Utilidad y disrupción

La teoría de “Tablero de Comando” fue creada por R.S. Kaplan y D.P. Norton en la década de 1990⁶⁶. Hasta entonces, los indicadores habían sido mayormente financieros, los cuales son importantes pero incompletos. Además, al observar solamente indicadores financieros, se puede aludir a un énfasis sobre el corto-plazo que descuide el *performance* del largo plazo (Kaplan y Norton 2007).

La propuesta de los autores fue definir indicadores que incluyeran aspectos financieros, y complementarlos con aquellos sobre clientes, procesos internos de negocio, y conocimiento/crecimiento de los empleados (Hannabarger *et al.* 2007). Ello permitiría una visión más completa y real de la compañía. Es por ello que en inglés el nombre de tablero de comando se denomina “balanced scorecard”.

A modo de resumen, los indicadores de finanzas refieren a la *performance* financiera. Los indicadores de clientes refieren a la medición de la satisfacción de clientes. Los indicadores de procesos internos miden los “procesos críticos que impactan directo en el cliente”. Por último, los indicadores de aprendizaje

⁶⁶ Wikipedia. “Balanced Scorecard”. Consultado el 12 de Abril de 2018.
https://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

refieren a “cómo capacitar a los empleados, obtener y capturar su conocimiento, y poder utilizarlo para mantener una ventaja competitiva” (Hannabarger *et al.* 2007).

Definición de Indicadores

Ahora bien, ¿cómo se definen los indicadores a incluir dentro del tablero de comando?

Para definir los indicadores, los autores (Kaplan y Norton 2007) proponen:

- “Traducir” la estrategia de la empresa a indicadores puntuales.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la empresa, relacionándola con las metas de cada equipo o individuo.
- Integrar los planes de negocio con los planes de finanzas.
- Medir el *feedback* y aprendizajes, para poder realizar los ajustes necesarios y lograr cumplir las metas.

De esta forma, la estrategia quedará plasmada en indicadores; los equipos se verán reflejados en ciertos indicadores donde su trabajo impacta; además, se podrán re-allocar recursos si fuera necesario, dado que quedará claro qué indicadores están reflejando problemas.

Construcción de Tablero de Comando

Además de permitir traducir la estrategia a indicadores puntuales, el tablero de comando presenta otra utilidad. Permite visualizar el estado actual de la compañía “en una sola vista”, y priorizar proyectos o iniciativas.

A continuación se enumeran los pasos para realizar el tablero de comando:

- 1) Definir el tablero a utilizar (el modelo o *template*).
- 2) Definir los procesos clave y otros aspectos que se desean medir.
Considerar la estrategia para los próximos años.
- 3) Definir los indicadores, a partir de haber analizado el punto anterior.

- 4) Elegir el modo de comparación (quizás ya seleccionado a partir del modelo o *template*). Estos mismos pueden ser: elegir un “target” o valor de indicador objetivo, elegir comparación de año a año, elegir solamente visualizar el valor actual, etc.
- 5) Asignar colores (verde-amarillo-rojo) según si el indicador presenta necesidad de acciones a realizar o si el valor presentado es acorde a lo deseado.

A continuación se presenta un ejemplo (Smartsheet 2018) como modelo o *template*:

THE BASIC BALANCED SCORECARD TEMPLATE							
ADDRESS				COMPANY NAME			
CITY		STATE		ZIP			
	STRATEGIC OBJECTIVES	KEY PERFORMANCE INDICATORS	TARGETS			INITIATIVES	
			YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	PROGRAMS	BUDGETS
FINANCIAL							
CUSTOMER							
INTERNAL PROCESSES							
LEARNING							

Fuente: Smartsheet 2018. Ver bibliografía para más detalle.

De forma horizontal, se encuentran las cuatro “áreas” de indicadores: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje. De forma vertical, se encuentran el objetivo estratégico, el indicador (KPI) que se ha definido, el valor propuesto

(“*target*”) del indicador para el año 1, 2 y 3⁶⁷, y los programas o iniciativas llevadas a cabo que impactan aquel indicador.

De este modo, en una sola página podrá obtenerse una idea general del estado de la compañía. Ello resulta muy útil para poder re-allocar recursos, priorizar proyectos, o indagar en indicadores que se alejen del valor deseado. Aún más, en industrias que atraviesan grandes cambios –como es el caso de las Telecomunicaciones- el tablero de comando permite definir nuevos KPIs y desechar otros de forma ágil, dado que nuevas tecnologías o nuevos competidores pueden cambiar las necesidades competitivas de la empresa en cuestión de poco tiempo.

Tablero de Comando aplicado a Directv

Para plasmar las diferencias y la disrupción del streaming en la industria y específicamente en Directv, se plantean dos tableros de comando. El primer tablero de comando será el que podría haber sido utilizado antes del streaming. Este incluye métricas de la época de “televisión tradicional”. Algunos ejemplos son cantidad de llamadas al call center o tiempos de cortes de señal (por lluvias). El segundo tablero de comando será el tablero actual, es decir, a partir de la disrupción del streaming. Algunos ejemplos son cantidad de contenidos propios emitidos en el año o puntaje de la aplicación móvil.

Consideraciones de los cambios en procesos clave

⁶⁷ En vez de año 1, 2 y 3 pueden reemplazarse por: valor actual, valor intermedio, y valor deseado.

TV Tradicional	Streaming
Contratación de servicio a través de call center	Contratación de servicio a través de aplicación móvil o página web
Instalación de antena	Creación de usuario y contraseña
Resolución de problema	Autogestión y canales de comunicación 24hs como Social Media y chat online
Precios altos, y gran variedad de planes	Precios bajos y pocas opciones de planes
Desarrollo de nuevos productos, relacionados a mejores decodificadores o mejor calidad de señal (HD, 4K)	Desarrollo de nuevos productos, relacionados a Realidad Virtual, contenido interactivo, etc.
Mejoras respecto a cortes por lluvia	Pre-cargar contenido para evitar <i>buffering</i> por micro-cortes de internet o mala señal
Ofrecer y vender contenido premium	Ofrecer y vender contenido propio

Tablero de Comando antes del streaming

Se debe considerar que durante la era de la TV tradicional, el foco era en eficiencia operativa.

A continuación se detallan los procesos clave en la era antes del streaming, y a partir de ellos, los indicadores.

Procesos clave antes del streaming

Los procesos a analizar, adaptados a DIRECTV S.A., se detallan a continuación.

Procesos operativos

- Contratación de servicio (a través del call center)
- Instalación de antena
- Resolución de problemas

Procesos estratégicos/ empresariales

- Estrategia de precios

- Desarrollo de nuevos productos/ servicios
- Mejoras respecto a cortes por situaciones climáticas (ej. lluvia)
- Ofrecer y vender contenido premium

Indicadores para tablero de comando en Directv, antes del ingreso de Streaming:

	Objetivo	KPI TV
F	+ Ingresos (\$)	Cant. ingresos (\$) por TV
	+ Rentabilidad	Ganancia neta por cliente TV
	- Llamadas	Cant. de llamadas al Call Center
	Objetivo	KPI TV
C	+ Clientes	Cant. de clientes por TV
	Mantener un precio competitivo	Precio DTV vs. competidores locales
	Controlar pérdidas de clientes	Cant. de bajas en el mes
	+ Consumos diferenciales	% de clientes con planes Premium
	Objetivo	KPI TV
P	- Tiempo para contar con señal	Cant. días entre contratación y señal activa
	- Cortes de señal	Cant. minutos por mes de corte de señal
	- Tiempos de solución de reclamo	Cant. días para resolver problema
	+ Productos nuevos	Cant. de nuevos productos por año
	Objetivo	KPI TV
A	+ Cursos relevantes/útiles	Cant. de cursos sobre eficiencia operativa
	+ Charlas relevantes/ útiles	Cant. de charlas sobre industria TV
	Ser una compañía de GPTW	Presencia en Ranking de GPTW? Sí o No

Fuente: elaboración propia

Tablero de Comando después del streaming

Se debe considerar que durante la era del streaming, el foco está en la innovación del contenido.

A continuación se detallan los procesos clave en la era después del streaming, y a partir de ellos, los indicadores.

Procesos clave después del streaming

Procesos operativos

- Contratación de servicio (a través de aplicación móvil o por web)
- Resolución de problemas (chat web, redes sociales, aplicación móvil).

Procesos estratégicos/ empresariales

- Estrategia de precios
- Desarrollo de contenido
- Almacenamiento del contenido, para visualizarlo correctamente y evitar *buffering*⁶⁸.
- Ofrecer y vender contenido propio.

Indicadores para tablero de comando en Directv, luego del ingreso de Streaming:



⁶⁸ Ello incluye distintos métodos que permiten “pre-cargar” cierto tiempo de programación, para que ante eventuales microcortes de internet, la visualización no se vea interrumpida. Cuando el contenido presenta micro cortes o imágenes “quietas” se denomina “*buffering*”.

F	Objetivo	KPI Streaming
	+ Ingresos (\$)	Cant. de ingresos (\$) por STR
	+ Rentabilidad	Ganancia neta por cliente STR
	- Llamadas	Cant. de llamadas al Call Center
C	Objetivo	KPI Streaming
	+ Clientes	Cant. de clientes por STR
	Mantener un precio competitivo	Precio DTV vs. competidores globales
	+ Satisfacción en App móvil	Puntaje de aplicación móvil en App y Play Store
	+ Consumos diferenciales	% de clientes STR que consumen contenido propio
P	Objetivo	KPI Streaming
	- Tiempo para contar con señal	Cant. de casos donde la señal no fue inmediata
	- Cortes de señal	Cant. minutos de <i>buffering</i>
	+ <i>flow</i> entre dispositivos	Cant. de segundos para espejar imagen en otro dispositivo
	+ Autogestión	Cant. de opciones sin autogestión
	+ Productos nuevos	Cant. de nuevos productos por año
A	Objetivo	KPI Streaming
	+ Cursos relevantes/útiles	Cant. de cursos sobre metodologías ágiles
	+ Charlas relevantes/ útiles	Cant. de charlas sobre cambios en ind. y tend. STR
	Ser una compañía de GPTW	Presencia en Ranking de GPTW? Sí o No

Fuente: elaboración propia

Definición de target

Una vez identificados los indicadores a medir, se debe seleccionar un “target” u objetivo. Este mismo es la meta la cual se desea alcanzar. De esta forma, se podrán analizar los números actuales en comparación con el “target” y observar si los números actuales necesitan acciones o están en buen curso.

Otras opciones adicionales además del target

Otros modos de tablero de comando presentan, además de “target”, la comparación de años. Por ejemplo:

Objetivo, KPI, “año 1, año 2, año 3”, “target” y semáforo.

De esta forma se puede ver la tendencia, y en cuanto a la misma, se asignará el color de semáforo.

F	Objetivo	KPI Streaming	2017	2018	2019	Target 2019	¿Cumple?
	- Llamadas	Cant. de llamadas al Call Center	140.000	110.000		100.000	●

Fuente: elaboración propia

Tablero de Comando en Directv luego del ingreso de Streaming

A continuación se ilustra el tablero de comando para Directv para streaming en Directv.

	Objetivo	KPI Streaming	Valor actual	Target 2021	¿Cumple?
F	+ Ingresos (\$)	Cant. de ingresos (\$) por STR			●
	+ Rentabilidad	Ganancia neta por cliente STR		\$ 225	●
	- Llamadas	Cant. de llamadas al Call Center			●
C	Objetivo	KPI Streaming			
	+ Clientes	Cant. de clientes por STR			●
	Mantener un precio competitivo	Precio DTV vs. competidores globales			●
	+ Satisfacción en App móvil	Puntaje de aplicación móvil en App y Play Store		4 de 5	●
	+ Consumos diferenciales	% de clientes STR que consumen contenido propio			●
P	Objetivo	KPI Streaming			
	- Tiempo para contar con señal	Cant. de casos donde la señal no fue inmediata			●
	- Cortes de señal	Cant. minutos de <i>buffering</i>		0,5%	●
	+ <i>flow</i> entre dispositivos	Cant. de segundos para espejar imagen en otro dispositivo			●
	+ Autogestión	Cant. de opciones sin autogestión			●
	+ Productos nuevos	Cant. de nuevos productos por año			●
A	Objetivo	KPI Streaming			
	+ Cursos relevantes/útiles	Cant. de cursos sobre metodologías ágiles			●
	+ Charlas relevantes/ útiles	Cant. de charlas sobre cambios en ind. y tend. STR			●
	Ser una compañía de GPTW	Presencia en Ranking de GPTW? Sí o No			●

Fuente: elaboración propia

En el caso que Directv hacia los próximos años incorpore el servicio de streaming en Argentina, e incluso como producto *standalone*, podría mantener un tablero de comando para streaming, y otro tablero de comando para la TV tradicional. Ello se sugiere dado que los dos servicios presentan grandes diferencias. La forma de contratar el servicio, de utilizarlo, y las estrategias de precios o de producción son muy distintas.

Considerando las tendencias hacia los próximos años, y la volatilidad de la industria, los indicadores deberán ser ajustados frecuentemente para reflejar las nuevas prioridades /estrategias. Algunos ejemplos de nuevos indicadores en los próximos años podrán incluir los siguientes:

- Innovación en experiencia de contenido: cantidad de experiencias disruptivas diseñadas
- *Cross selling*: cantidad de ventas de productos/servicios adicionales
- Venta de publicidad para nichos específicos, definidos a partir de datos de usuarios.
- Visualización en pantallas: Cantidad o porcentaje de contenido visualizado en la pantalla del automóvil

De esta forma, el capítulo presente refleja los cambios en la industria y cómo los indicadores se transforman para acompañar los cambios. El tablero de comando muestra su gran utilidad, especialmente en los casos donde re-ajustar prioridades y recursos se vuelve esencial.

El tablero de la TV tradicional muestra los indicadores “Siglo XX”, como cantidad de llamadas al call center. El tablero de streaming muestra indicadores “Siglo XXI” como *rating* de la aplicación móvil, y cantidad de opciones de autogestión. Hacia el futuro, el tablero de streaming deberá adecuarse. Incluirá indicadores nuevos, a partir de patrones de comportamiento o de tecnologías que aún no conocemos.

Sin embargo, la base del tablero de comando podrá utilizarse una y otra vez, al ir ajustando lo necesario. El foco en las 4 áreas (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje) enfatiza una mirada integral. Los indicadores aseguran mediciones empíricas, para lograr traducir la estrategia en puntos medibles a lo largo de la organización.

Capítulo 4: Conclusiones

A continuación se detallan las conclusiones que permiten elaborar el presente trabajo. Las mismas serán abordadas bajo tres ejes. Primero, un breve resumen de lo analizado en el trabajo, y una imagen respecto a la visión estratégica de Directv para los próximos años. Segundo, aquello que futuros analistas o tesisistas podrán utilizar; investigaciones a continuar. Por último, una conclusión personal respecto a lo aprendido a través del trabajo.

Resumen de transformación necesaria y visión estratégica

Próximos pasos sugeridos para DIRECTV a partir del Tablero de Comando

Ante el ingreso del streaming al mercado, y su imponente crecimiento, queda claro que Directv debe ofrecer streaming como un servicio para poder mantenerse competitivo. El streaming de Directv debe incluir programación exclusiva, la cual puede provenir de acuerdos exclusivos (como lo ha hecho con ligas de deportes), o a través de creación de contenido propio (cada vez más importante). Además, debe ofrecerse a un precio similar a los competidores; es decir, similar a Netflix y AmazonVideo (no Cablevisión), los cuales promedian entre 10 y 15 dólares, o en el caso de Hulu en 40 dólares por mes.

Debe también desarrollar productos/servicios innovadores. Durante décadas lo ha realizado para la TV tradicional, mejorando los decodificadores o la calidad de imagen. Sin embargo, en streaming la innovación será distinta. Algunos ejemplos actuales de la misma refieren a realidad virtual, interacción con el contenido en tiempo real, inteligencia artificial para predecir consumos y ofrecer contenido de forma personalizada.

Sumado a ello, en los próximos años, la aplicación será el modo central por el cual seleccionar y visualizar el contenido. La aplicación de Directv debe mejorar sustancialmente (cuenta con puntuaciones muy bajas: 1,3 de 5 en Apple Store).

Por último, se debe tener un amplio conocimiento de las tendencias actuales y futuras para poder diseñar productos o servicios innovadores. Ello incluye desarrollos interactivos y tecnológicos, entre muchos otros que vendrán.

A modo de resumen, se listan a continuación los cambios sugeridos para Directv, en vistas de enfrentar los próximos años con mayor competitividad.

Cambios sugeridos:

- Ofrecer streaming como producto *standalone*
- El precio de streaming debe ser similar al de los competidores de streaming (Netflix y Amazon en este momento), los cuales promedian 10-15 dólares
- Debe (continuar) ofreciendo contenido exclusivo o propio, el cual exige crear contenido constantemente
- Deben haber canales para autogestión respecto a alta y baja del servicio. Se debe reducir significativamente la necesidad de hablar con un operador para realizar trámites y solicitudes.
- La aplicación móvil debe ser modificada para solucionar los problemas actuales y ofrecer una excelente experiencia de usuario.

Respecto a una imagen de los próximos años, la investigación demuestra el marcado énfasis en el contenido y en los dispositivos.

El contenido tendrá cada vez mejor calidad, portabilidad, y será funcional a los dispositivos utilizados. Además, la integración entre dispositivos y ubicación geográfica generará la transmisión a la mejor pantalla disponible, siendo el smartphone el dispositivo principal desde el cual se “proyecta” hacia otros dispositivos y/o pantallas. La pantalla del automóvil podrá tomar también

protagonismo, a la par de los desarrollos de los autos automáticos (*self driving cars*) (Deloitte 2018).

Además, la capacidad de adquirir información de los usuarios no sólo permitirá desarrollo de contenido acorde a los nichos alcanzados. Podrá utilizarse para *cross-selling* de otras industrias, tal como ha incursionado Hulu con venta de comida Pizza Hut dentro de la propia aplicación de Hulu (Lee 2014).

Por último, respecto a la realidad virtual, aún no se ha desplegado todo su potencial, y este mismo podría crear experiencias únicas a la hora de consumir contenido streaming. El desarrollo de la realidad virtual sin duda cambiará los parámetros, y será curioso de analizar cómo cambia la vida tal como la conocemos hoy.

Utilidad del Tablero de Comando

El tablero de comando permite visualizar la posición de la empresa “en una sola página”. Ello resulta muy útil a la hora de tomar decisiones, y de comprender la situación actual en una industria que atraviesa constantes cambios. Los indicadores resumen gran cantidad de información y transacciones, y al ser métricas específicas, pueden actualizarse con frecuencia.

En el caso de Directv, demuestran la transformación necesaria. Los indicadores del siglo anterior deben ser dejados de lado. Este punto resulta importante, dado que ante la disrupción de streaming, no tendrá sentido avocar esfuerzos a métricas antiguas. Al verlos plasmados en un tablero de comando, será fácil identificar si aún se monitorean indicadores antiguos, y se designan esfuerzos a iniciativas que ya carecen de sentido o prioridad. Un ejemplo claro es la cantidad de llamadas al call center. En el nuevo escenario, los clientes desean realizar los trámites por autogestión en internet. Otro ejemplo es los días de instalación de antena; los usuarios ya no necesitan instalación de antena debido a que los dispositivos se conectarán a internet para recibir la señal. Eficientizar los llamados al call center y la cantidad de días de instalación

carece de sentido. Al verlos plasmados en el tablero de comando, rápidamente se pueden reemplazar por las nuevas métricas prioritarias.

Se debe aclarar que el hecho de cambiar las métricas en el tablero de comando no presenta solamente el cambio allí. Representa la des-priorización de iniciativas y proyectos relacionadas a aquella métrica. Representa nuevos proyectos y cambios en la organización que trascienden el tablero. Sin embargo, el tablero de comando permite visualizar e identificar los cambios necesarios, es por ello su gran utilidad.

Investigaciones futuras y nuevas preguntas para continuar

Hacia nuevas investigaciones y temáticas interesantes para continuar explorando, se destaca el *cross selling* como una de las principales. Esta misma podría permitir nuevas alianzas y crear ventas relacionadas a la programación vista (como un tour a Francia luego de una película francesa, la compra de un libro relacionado luego de ver una película de ciencia ficción, o la donación a una fundación luego de ver un documental). El potencial del *cross selling*, a partir de grandes cantidades de información de usuario en tiempo real, son casi infinitas.

Otras temáticas interesantes refieren a los modelos de negocio que podrán utilizarse. Ante la feroz competencia que comienza a mostrarse en servicios de streaming, con el ingreso de empresas de gran envergadura y presupuestos muy altos, la diferenciación será clave; y en ello también, el modelo de negocio.

Conclusión personal: aprendizaje y transformación

Mis conclusiones personales refieren al aprendizaje y transformación que obtuve a partir de este trabajo. Antes de realizarlo, me parecía difícil pensar en una imagen futura de la televisión/streaming, o incluso de cualquier industria. Considerar “cómo será el mercado de ...” en 5 años, me parecía un desafío por el cual no sabía cómo comenzar ni qué analizar. Hoy en día, analizar una

industria me genera curiosidad y sí sabría por dónde empezar. El método que utilicé en este trabajo me será útil a lo largo de todos los análisis que continúe haciendo, tanto en la vida académica como profesional. Los “grandes títulos” del trabajo los llevo hacia mi futuro, respecto a considerar una “foto actual” de la industria, identificar los líderes en ella, analizar tendencias para los próximos años, y describir la transformación necesaria.

Además, conocer la herramienta de tablero de comando también fue un descubrimiento. Me generó curiosidad dado que pocas veces se escucha mencionar en los diarios o incluso en las empresas donde he estado. Sin embargo, su utilidad aparece más valiosa que nunca. Ante los cambios frecuentes y rápidos de los consumos y las empresas, el tablero ofrece claridad para poder decidir a tiempo, basando la decisión en información –y más importante aún, en información actualizada.

Por último, para concluir el trabajo, quisiera agradecer a mi tutor, que me ha ayudado a repensar los conceptos y a tener una mirada global de excelencia.

Bibliografía

- Abzug, Robyn. 2011. "The future of television audience research: changes & challenges". *USC Annenberg School for Communication & Journalism*. <https://learcenter.org/pdf/futureoftvaudience.pdf>
- Alba, Davey. 2017. "Choose-your-own adventures just landed on Netflix. Yes, Netflix". *Wired*. <https://www.wired.com/story/netflix-branching-narratives/>
- Andreeva, Nellie. 2018. "'Lucifer' saved: Netflix picks up series for season 4 after Fox cancellation". *Deadline*. <https://deadline.com/2018/06/lucifer-saved-netflix-picks-up-series-season-4-after-fox-cancelation-1202411666/>
- Anthony, Andrew. 2013. "A history of television, the technology that seduced the world – and me", *The Guardian*. 7 de septiembre de 2013. <https://www.theguardian.com/tv-and-radio/2013/sep/07/history-television-seduced-the-world>
- Atkinson, Claire. 2018. "ESPN's much-anticipated streaming service is finally here". *NBC News*. <https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/espn-s-much-anticipated-streaming-services-finally-here-n865466>
- AT&T. 2018. "The evolution of DIRECTV into the best selling TV provider". Consultado el 15 de Mayo de 2018. <https://www.att-services.net/directv/directv-history.html>
- Badenhausen, Kurt. 2018. "Directv's NFL relationship creates winning formula for sports partnerships". *Forbes*. 30 de Noviembre de 2016. <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/11/30/directvs-nfl-relationship-creates-winning-formula-for-sports-partnerships/#2eb3e0cb30d2>
- Baig, Edward C.. 2018. "AT&T/ Directv Now prices are rising, weeks after Time Warner deal closed". *USA Today*.

- <https://www.usatoday.com/story/tech/talkingtech/2018/07/02/some-t-and-directv-now-fees-rising-after-time-warner-merger/752356002/>
- Balanced Scorecard Institute. 2017. “Learn to Implement a Balanced Scorecard”. Consultado el 17 de Agosto de 2018.
<http://www.balancedscorecard.org/>
 - Barraclough, Leo. 2016. “Amazon Prime Video goes global: available in more than 200 territories”. *Variety*.
<https://variety.com/2016/digital/global/amazon-prime-video-now-available-in-more-than-200-countries-1201941818/>
 - BBC 2017a: “The story of BBC Television – How it all began”, *BBC: Research*. Consultado el 23 de Octubre de 2017.
<http://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/general/tvstory1>
 - BBC 2017b: “The story of BBC Television – John Logie Baird”, *BBC: Research*. Consultado el 23 de Octubre de 2017.
<http://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/general/tvstory2>
 - BBC 2017c: “The story of BBC Television – Baird and the BBC”, *BBC: Research*. Consultado el 23 de Octubre de 2017.
<http://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/general/tvstory3>
 - BBC 2017d: “The story of BBC Television – The contest”, *BBC: Research*. Consultado el 23 de Octubre de 2017.
<https://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/general/tvstory5>
 - BBC 2017e: “The story of BBC Television – TV as we know it”, *BBC: Research*. Consultado el 23 de Octubre de 2017.
<http://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/general/tvstory6>
 - BBC 2017f: “The story of BBC Television – The stars come to the BBC”, *BBC: Research*. Consultado el 23 de Octubre de 2017.
<https://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/general/tvstory7>
 - BBC 2017g: “The story of BBC Television – Television returns”, *BBC: Research*. Consultado el 23 de Octubre de 2017.
<https://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/general/tvstory10>
 - BBC 2017h: “The story of BBC Television – The ‘Cinderella’ service”, *BBC: Research*. Consultado el 23 de Octubre de 2017.
<http://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/general/tvstory11>

- BBC 2017i: “The story of BBC Television – TV’s crowning moment”. *BBC: Research*. Consultado el 23 de Octubre de 2017.
<http://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/general/tvstory12>
- Bond, Paul. 2018. “Directv adds 161,000 video subscribers”. *The Hollywood Reporter*. <https://www.hollywoodreporter.com/news/directv-adds-161000-video-subscribers-1080675>
- Briel, Robert. 2014. “Netflix aims for 104m subs by 2020”. *Broadband TV News*. <https://www.broadbandtvnews.com/2014/09/22/netflix-aims-for-104-million-subs-by-2020/>
- Brouwer, Bree. 2015. “Youtube now gets over 400 hours of content uploaded every minute”. *Tubefilter*.
<https://www.tubefilter.com/2015/07/26/youtube-400-hours-content-every-minute/>
- Catalano, Andrea. 2016. “Directv avanza con su servicio de internet satelital y crece el descontento en el sector de las telcos”. *iProfesional*.
<http://www.iprofesional.com/notas/237773-internet-arsat-directv-DirecTV-avanza-con-su-servicio-de-Internet-satelital-y-crece-el-descontento-en-el-sector-de-las-telcos>
- Cisco 2018a: “VNI Global fixed and mobile internet traffic forecasts global cloud index (GCI)”, Cisco, consultado el 18 de Agosto de 2018.
<https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html>
- Cisco 2018b: “VNI Forecast Highlights Tool”, Cisco, consultado el 16 de Julio de 2018. https://www.cisco.com/c/m/en_us/solutions/service-provider/vni-forecast-highlights.html#
- Cisco 2018c: “Introduction to eTOM”, Cisco. Consultado el 18 de Agosto de 2018. https://www.cisco.com/c/en/us/products/collateral/services/high-availability/white_paper_c11-541448.pdf
- CNN. “Watch CNNgo – FAQ”. CNN. Consultado el 31 de Agosto de 2018. <http://edition.cnn.com/help/go.html#6>
- Directv 2018a: Directv. 2018. “Sunday Ticket”, consultado el 22 de Julio de 2018. <https://nflst.directv.com/>

- Directv 2018b: Directv. 2018. "Directv Sports, acompaña tu pasión por el deporte". Consultado el 10 de Agosto de 2018 en <http://www.directv.com.ar/programacion/directv-sports>
- Directv 2018c: Directv. 2018. "La televisión como la querés ver". Consultado el 19 de Julio de 2018. <http://www.directv.com.ar/tecnologia/decodificadores>
- Directv 2018d: Directv. 2018. "Guía de programación". Consultado el 23 de Julio de 2018. <https://www.directv.com.ar/guia/>
- Directv Now 2018a: Directv Now. 2018. "Directv Now". Consultado el 18 de Agosto de 2018. <https://www.directvnow.com/thegoodstuff/?ref=EaYADN00G000AW00L#the-full-lineup>
- Directv Now 2018b: Directv Now. 2018. "Error Codes & Messages". Consultado el 10 de Agosto de 2018. <https://help.directvnow.com/hc/en-us/articles/217268366-DIRECTV-NOW-not-available-outside-United-States>
- Directv Play. 2018. "Directv Play". Consultado el 18 de Agosto de 2018. <https://www.directvplay.com/ar/>
- Dredge, Stuart. 2017. "Virtual reality: is this really how we will all watch TV in years to come?". *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2017/apr/09/virtual-reality-is-it-the-future-of-television>
- Disis, Jill. 2018. "ESPN's streaming service will cost \$4.99". *CNN Money*. <https://money.cnn.com/2018/02/06/media/disney-espn-streaming/index.html>
- ESPN. 2018. "Obtén más deportes con ESPN+". Consultado el 31 de Agosto de 2018. <https://plus.espn.com/es/>
- Emmys. 2018. "Awards". Consultado el 14 de Agosto de 2018. <https://www.emmys.com/awards>
- Fernández Esteban, Cristina. 2018. "Amazon revela el número de usuarios de Prime: más de 100 millones de suscriptores". *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.es/amazon-revela-numero-usuarios-prime-mas-100-millones-suscriptores-201908>

- Fernandez Gonzalez, Juan. 2018. "Latam pay-TV set to grow to 95MN subs by 2021". *Rapid TV News*.
<https://www.rapidthvnews.com/2018030151120/latam-pay-tv-set-to-grow-to-95mn-subs-by-2021.html#axzz58bSi9Atn>
- Fiordelmondo, María Inés. 2017. "A Netflix lo vemos como un complemento, no un sustituto". *El Observador*.
<https://www.elobservador.com.uy/a-netflix-lo-vemos-como-un-complemento-no-un-sustituto-n1121342>
- Fontinelle, Amy. "The economics of Hulu, Netflix, Redbox and Blockbuster". *Investopedia*. Consultado el 25 de Septiembre de 2017.
<https://www.investopedia.com/articles/investing/092414/economics-hulu-netflix-redbox-and-blockbuster.asp>
- Frater, Patrick. 2017. "For Netflix, local content is king in Asia". *Variety*.
<https://variety.com/2017/tv/markets-festivals/for-netflix-local-content-is-king-in-asia-1202588618/>
- Goldberg, Kevin. 2017. "The podcast consumer 2017" by Edison Research. *Discover Pods*. <http://discoverpods.com/podcast-consumer-2017-edison-research/>
- Golden Globe Awards. 2018. "Winners & Nominees best television series – Drama". Consultado el 10 de Agosto de 2018.
<https://www.goldenglobes.com/winners-nominees/best-television-series-drama>
- Hannabarger, Chuck, Rick Buchman y Peter Economy. 2007. *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc.
- Hayes, Dade. 2018. "U.S. pay-TV providers lost nearly 1.5M video subscribers in 2017, double the 2016 drop: survey". *Deadline*.
<https://deadline.com/2018/03/u-s-pay-tv-providers-cord-cutting-lost-1-5-million-subscribers-in-2017-1202336334/>
- HBO Now. 2018. "How much does HBO NOW cost?" consultado el 14 de Agosto de 2018.
http://help.hbonow.com/app/answers/detailHBO/a_id/13/~/how-much-does-hbo-now-cost%3F

- Hulu. 2018. "Watch Live Sports on Hulu". Consultado el 22 de Julio de 2018 en <https://www.hulu.com/live-sports>
- Infobae 2017a: "El nuevo mapa de la TV paga en Argentina", *Infobae*, 11 de Febrero de 2017.
<https://www.infobae.com/teleshows/infoshows/2017/02/11/el-nuevo-mapa-de-la-tv-paga-en-argentina/>
- Infobae 2017b: "El mapa de la televisión paga en América Latina". *Infobae*. 11 de febrero de 2017.
<https://www.infobae.com/america/america-latina/2017/02/11/el-mapa-de-la-television-paga-en-america-latina/>
- Ingram, Mathew. 2017. "Netflix is winning the streaming race- but for how long?". *Fortune*. <http://fortune.com/2017/03/10/netflix-video-streaming-market/>
- ITU 2018b: "Number of fixed broadband internet subscriptions worldwide from 2005 to 2017 (in millions)", *ITU (a través de Statista)*, consultado el 18 de Agosto de 2018. <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/268673/number-of-broadband-internet-subscriptions/#0>
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. 2007. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review* (Julio-Agosto). <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- Kepes, Ben. 2013. "Google users- You're the product, not the customer". *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/benkepes/2013/12/04/google-users-youre-the-product-not-the-customer/#1879309976d6>
- Khatchadourian, Raffi. 2017. "The movie with a thousand plotlines". *The New Yorker*. <https://www.newyorker.com/magazine/2017/01/30/alternate-endings>

- King, Darryn. 2017. "Netflix's weird dog cartoon Buddy Thunderstruck predicts the future of interactive storytelling". *The Verge*.
<https://www.theverge.com/2017/7/28/16055642/netflix-interactive-buddy-thunderstruck-children-tv-programming>
- Kroll, Sonja. 2018. "Mobile dominates video views worldwide; next phase of SpotX-Smartclip merger". *ExchangeWire*.
<https://www.exchangewire.com/blog/2018/02/09/mobile-dominates-video-views-worldwide-next-phase-spotx-smartclip-merger/>
- Lee, Jolie. 2014. "Hulu lets you orden pizza without leaving the website". *USA Today*. <https://www.usatoday.com/story/news/nation-now/2014/05/02/hulu-pizza-hut-interactive-ad/8601739/>
- Levy, Steven. 2017. "Facebook, Apple and Google will hasten the next era of tv", *Wired*. 25 de Agosto de 2017.
<https://www.wired.com/story/facebook-apple-and-google-will-hasten-the-next-era-of-tv/>
- Liu, Cindy y Martín Utreras. 2016. "US ad spending". *eMarketer*.
https://bluemoondigital.co/wp-content/uploads/2016/12/eMarketer_US_Ad_Spending-eMarketers_Updated_Estimates_and_Forecast_for_2015%E2%80%932020.pdf
- Madden, Sara K. 2017. "Top 50 operators take three-quarters of global pay tv revenue share". *Broadband Technology Report*.
<https://www.broadbandtechreport.com/articles/2017/07/top-50-operators-take-three-quarters-of-global-pay-tv-revenue-share.html>
- Marajofsky, Laura. 2018. "Todo por el juego, una serie sobre las mafias y las intrigas en el fútbol". *La Nación*.
<https://www.lanacion.com.ar/2151758-todo-por-el-juego-la-nueva-serie-de-futbol-de-direct-tv>
- Martin, John. 2018. "John Martin, chairman and CEO of Turner: The future of television is happening now". *Recode*.
<https://www.recode.net/2018/2/8/16991248/turner-future-television-audience-fans-platform-consumption-distribution-advertising>

- Martínez, Carla. 2018. "Mexicans pay the most for web TV in Latin America". *El Universal*. <http://www.eluniversal.com.mx/english/mexicans-pay-most-web-tv-latin-america>
- Marty, Florent. 2016. "Why live sports and social media are just at the beginning of a fabulous love story". *SportsPro*. http://www.sportspromedia.com/opinion/why_live_sports_and_social_media_are_just_at_the_beginning_of_a_fabulous_lo
- McDonald, Andrew. 2018. "Digital TV Research: Global pay TV revenues peaked in 2016". *Digital TV Europe*. <https://www.digitaltveurope.com/2018/04/16/digital-tv-research-global-pay-tv-revenues-peaked-in-2016/>
- Moreno, Guadalupe. 2018. "¿Quién le va a dar la batalla a Netflix?". *Statista*. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/grafico/14719/quien-le-va-a-dar-la-batalla-a-netflix/>
- Moskowitz, Dan. 2018. "Who are Netflix's main competitors? (NFLX)". *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/markets/051215/who-are-netflixs-main-competitors-nflx.asp>
- Munson, Ben. 2018. "Amazon, Hulu and Netflix to triple original content spend by 2022: report". *Fierce Video*. <https://www.fiercevideo.com/video/amazon-hulu-and-netflix-to-triple-original-content-spend-by-2022-report>
- Pegoraro, Rob. 2017. "CES 2017: The top trends in new TVs". *Yahoo Finance*. <https://finance.yahoo.com/news/tv-news-ces-2017-120931816.html>
- Perazo, Cintia. 2017. "Facebook, Youtube y Netflix se llevan el 80% del tráfico argentino de internet". *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/2067104-facebook-google-y-netflix-se-llevan-el-80-del-trafico-argentino-de-internet>
- Plohn, Cynthia. 2017. "Juan González del Solar de DIRECTV Sports: Queremos generar valor y contenidos que otros canales no tengan". *Produ*. <http://www1.produ.com/television/noticias/148595>

- Potocar, Carolina. 2015. "Nadine Pavlovsky, de Directv: 'Hoy nuestros competidores también son Netflix, Spotify y Playstation'". *Infotechnology*. <https://www.infotechnology.com/negocios/Nadine-Pavlovsky-de-DirecTV-Hoy-nuestros-competidores-tambien-son-Netflix-Spotify-y-PlayStation-20150528-0020.html>
- Pressman, Aaron. 2016. "The average cable TV bill has hit a new all-time record". *Fortune*. <http://fortune.com/2016/09/23/average-cable-tv-bill/>
- Richter, Felix. 2017. "Mobile devices put the worldwide in www". *Statista*. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/chart/11803/internet-access-via-mobile-devices/>
- Richter 2018a: Richter, Felix. 2018. "Why Instagram opens up to long-term video". *Statista*. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/chart/14377/mobile-video-consumption-by-length/>
- Richter 2018b: Richter, Felix. 2018. "Online services make their mark at the Emmys". *Statista*. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/chart/14693/emmy-nominations-online-services/>
- Roose, Kevin. 2017. "The messy, confusing future of TV? It's here". *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2017/08/13/technology/the-messy-confusing-future-of-tv-its-here.html>
- Rose, John y Frank Arthofer. 2016. "The future of television: where the US industry is heading". *BCG*. <https://www.bcg.com/publications/2016/media-entertainment-technology-digital-future-television-where-us-industry-is-heading.aspx>
- Sesno, Frank. 2017. *Ask More*. Nueva York. American Management Association. Edición Kindle.
- Smartsheet. 2018. "The right balanced scorecard for you: Examples, samples and templates". Consultado el 30 de Junio de 2018. <https://www.smartsheet.com/balanced-scorecard-examples-and-templates>
- Smith, Chris. 2018. "Apple's streaming service might have a secret weapon to beat Netflix: Price". *BGR*. <https://bgr.com/2018/06/18/apples-streaming-service-might-have-a-secret-weapon-to-beat-netflix-price-5635396/>

- Sorgatz, Rex. 2017. "How to be a television futurist in four simple steps". *Wired*. <https://www.wired.com/story/future-of-television-2018/>
- Spangler, Todd. 2017. "Pay-TV losses could accelerate to more than 5 Million U.S. households per year, survey indicates". *Variety*.
<https://variety.com/2017/digital/news/pay-tv-losses-cord-cutting-rbc-survey-1202565269/>
- Spangler, Todd. 2018. "Hulu Losses Double in Q2 to \$357 Million, as Disney is set to take control". *Variety*.
<https://variety.com/2018/digital/news/hulu-q2-2018-losses-disney-cash-funding-1202900605/>
- Statista 2018 a: Statista. 2018. "Pay TV Industry – Statistics & Facts". Consultado el 7 de Abril de 2018. <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/topics/1309/pay-tv/>
- Statista 2018b: Statista. 2018. "Video Streaming (SVoD): Worldwide". Consultado el 9 de Agosto de 2018.
<https://www.statista.com/outlook/206/100/video-streaming--svod-/worldwide#market-globalRevenue>
- Statista 2018c: Statista. 2018. "Video Streaming (SVoD): Argentina". Consultado el 18 de Agosto de 2018.
<https://www.statista.com/outlook/206/114/video-streaming--svod-/argentina#market-globalRevenue>
- Steinmetz, Katy. 2018. "Instagram is adding hour-long videos to take on Youtube". *Time*. <http://time.com/5317542/instagram-igtv-youtube/>
- Taylor, S. J. y R. Bogdan. 1987. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Tiffany, Kaitlyn. 2017. "Facebook will spend as much as \$1 billion on original TV in the next year". *The Verge*.
<https://www.theverge.com/2017/9/8/16273406/facebook-original-video-content-tv-shows-billion-netflix-2018>
- Timmermann, Mike. 2018. "4 things to know about Hulu's live TV streaming service". *Clark*. <https://clark.com/technology/tvsatellite-cable/hulu-live-tv-review/>

- TM Forum. 2018. "Business Process Framework (eTOM)". Consultado el 24 de Abril de 2018. <https://www.tmforum.org/business-process-framework/>
- Turchiano, Danielle. 2018. "Emmys: HBO Dethroned for the first time in 18 years by Netflix". *Variety*. <https://variety.com/2018/tv/awards/netflix-hbo-emmy-nominations-2018-1202850886/>
- Van Grove, Jennifer. 2010. "NBC Turns television into a social media game". *Mashable*. https://mashable.com/2010/05/17/nbc-fan-it/#WPY2_6r1h8qG
- Volpe, Allie. 2017. "The one thing that isn't evolving with Netflix & Hulu's takeover on TV". *Thrillist*. <https://www.thrillist.com/entertainment/nation/netflix-episode-length-streaming-services-traditional-tv>
- Youtube TV. "Cable-free live TV is here". *Youtube TV*. Consultado el 12 de Agosto de 2018. <https://tv.youtube.com/welcome/>
- "2018 Media and entertainment outlook", entrevista a Kevin Westcott. 2018. *Deloitte*. Consultado el 14 de Agosto de 2018. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/media-and-entertainment-industry-outlook-trends.html#-fullwidth-scc-2->
- "Are Amazon Prime members in it for the videos?". *eMarketer*. 29 de Enero de 2015. <https://www.emarketer.com/Article/Amazon-Prime-Members-Videos/1011915>
- "Argentina alcanzó la penetración de TV paga más alta de Latinoamérica", *El Cronista*, 4 de Abril de 2016. <https://www.cronista.com/controlremoto/Argentina-alcanzo-la-penetracion-de-TV-paga-mas-alta-de-Latinoamerica-20160404-0027.html>
- "AT&T comprará Directv por 48.500 millones de dólares", *Portafolio*, 19 de Mayo de 2014. <http://www.portafolio.co/internacional/at-t-comprara-directv-48-500-millones-dolares-58772>
- "AT&T quiere comprar Directv: ¿cómo puede afectar al público de América Latina?", *BBC: Mundo*, 22 de Mayo de 2014.

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/05/140521_att_directv_america_latina_jgc

- “Cisco visual networking index: Forecast and methodology, 2016-2021”, Cisco, última modificación 15 de Septiembre de 2017.
https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html#_Toc484813970
- “Directv presentó los contenidos de Directv Sports y OnDirectv”, *Adlatina*, 11 de Marzo de 2016. <http://www.adlatina.com/medios/directv-present%C3%B3-los-contenidos-de-directv-sports-y-ondirectv>
- “Facebook acquires 2018-21 UEFA Champions League media rights in Latin America”. *UEFA*. 15 de Agosto de 2018.
<https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/administration/marketing/news/newsid=2566790.html>
- “Form 10-k”, *Time Warner Inc.*, consultado el 18 de Agosto de 2018.
<http://services.corporate-ir.net/SEC/Document.Service?id=P3Vybd1hSF1wY0RvdkwyRndhUzUwWlc1cmQybDZZWEprTG1OdmJTOWtiM2R1Ykc5aFpDNXdhSEEvWVdOMGFFOXVQVkJFUmlacGNHRm5aVDB4TWpBM05UZzNNU1p6ZFdkemFXUTIOVGM9JnR5cGU9MiZmbj1UaW1lV2FybmVySW5jLnBkZg==>
- ⁶⁹“Full Interview: Reed Hastings, founder and CEO of Netflix – Code 2017”. Reed Hastings entrevistado por Peter Kafka. Video Youtube, 33:26. Publicado por “Recode”, 31 de Mayo de 2017.
<https://www.youtube.com/watch?v=tCn4hdTI2jc>
- “Global \$250+ Billion pay TV market 2017-2025”, *Business Insider*, 6 de Octubre de 2017.
<https://markets.businessinsider.com/news/stocks/global-250-billion-pay-tv-market-2017-2025-1003180181>
- “Global pay-TV market grew by 60 million”, *Broadband TV News*, 11 de Enero de 2018. <https://www.broadbandtvnews.com/2018/01/11/global-pay-tv-market-grew-with-60-million/>

⁶⁹ Citado de acuerdo a lo indicado en <https://libguides.csuchico.edu/c.php?g=414275&p=2823092> del modo de citas Chicago.

- “Hulu surges past 20 Million U.S. subscribers and announces plans to offer advertising in Live TV this quarter”, *Hulu Press*, 2 de Mayo de 2018.
<https://www.hulu.com/press/hulu-surges-past-20-million-u-s-subscribers-and-announces-plans-to-offer-advertising-in-live-tv-this-quarter/>
- “Internet users in the world by regions – December 31, 2017”. *Internet World Stats*. Consultado el 2 de Julio de 2018.
<https://internetworldstats.com/stats.htm>
- “Las claves de ‘la casa del mar’, primera serie latinoamericana de Directv”, *América Economía: Lifestyle*, 24 de Abril de 2015.
<https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/las-claves-de-la-casa-del-mar-primera-serie-latinoamericana-de-directv>
- “Latam OTT TV & video thrives despite free services”, *Digital TV Research*, 21 de Agosto de 2017.
<https://www.digitaltvresearch.com/ugc/press/210.pdf>
- “Latin America pay TV decelerates”. *Digital TV Research*. 6 de Marzo de 2018. <https://www.digitaltvresearch.com/ugc/press/225.pdf>
- “Netflix to reach 201 million subscribers by 2023”, *Digital TV Research*, 16 de Mayo de 2018. <https://www.digitaltvresearch.com/ugc/press/235.pdf>
- “Q3 2017 online video and pay-TV trends report”, *Tivo*, consultado el 11 de Julio de 2018.
<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://assets.fiercemarkets.net/public/007-Telecom/tivo-q3.pdf>
- “Screen mirroring awareness reaches 40 percent on smartphone and tablet owners, according to The NPD Group”. *NPD*. 15 de Abril de 2013.
<https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/screen-mirroring-awareness-reaches-40-percent-of-smartphone-and-tablet-owners-according-to-the-npd-group/>
- “Segundo informe trimestral estadístico 2017”, *Instituto Federal de Telecomunicaciones*. Consultado el 18 de Agosto de 2018.
<http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/pagina-de-inicio/2ite2017.pdf>

- “The state of online video”. 2017. *Limelight Networks*. Consultado el 14 de Agosto de 2018. <https://www.limelight.com/resources/white-paper/state-of-online-video-2017/>
- “Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa”, *Universia*: Noticias. 4 de Septiembre de 2017. <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- “Top 500 most viewed youtube channels in the last 30 days – Socialblade top gainers”, *Socialblade*. Consultado el 14 de Agosto de 2018. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/373729/most-viewed-youtube-channels/>
- “Youtube Stats: Site has 1 Billion active users each month”, *Huffington Post*. 20 de Marzo de 2013. https://www.huffingtonpost.com/2013/03/21/youtube-stats_n_2922543.html

Otras fuentes consultadas:

- ACSI. 2018. <https://www.theacsi.org/> (varias secciones dentro del sitio, consultado en distintas fechas)

Bibliografía utilizada en los Anexos

- Directv. 2018. “qué es DIRECTV Prepago?”. Consultado el 18 de Agosto de 2018. <http://www.directv.com.co/productos/directv-prepago/>
- ACSI. 2018. “ACSI Telecommunications Report 2018”. 22 de Mayo de 2018. <https://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2018/acsi-telecommunications-report-2018>
- Cisco c: “Introduction to eTOM”, *Cisco*. Consultado el 18 de Agosto de 2018. https://www.cisco.com/c/en/us/products/collateral/services/high-availability/white_paper_c11-541448.pdf

- “Cisco visual networking index: Forecast and methodology, 2016-2021”, Cisco, última modificación 15 de Septiembre de 2017.
https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html#_Toc484813970
- ITU a: “Percentage of households with internet access worldwide in 2017, by region”, *ITU (a través de Statista)*, consultado el 18 de Agosto de 2018. <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/249830/households-with-internet-access-worldwide-by-region/>
- Richter, Felix. 2017. “Mobile devices put the worldwide in www”. *Statista*. <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/chart/11803/internet-access-via-mobile-devices/>

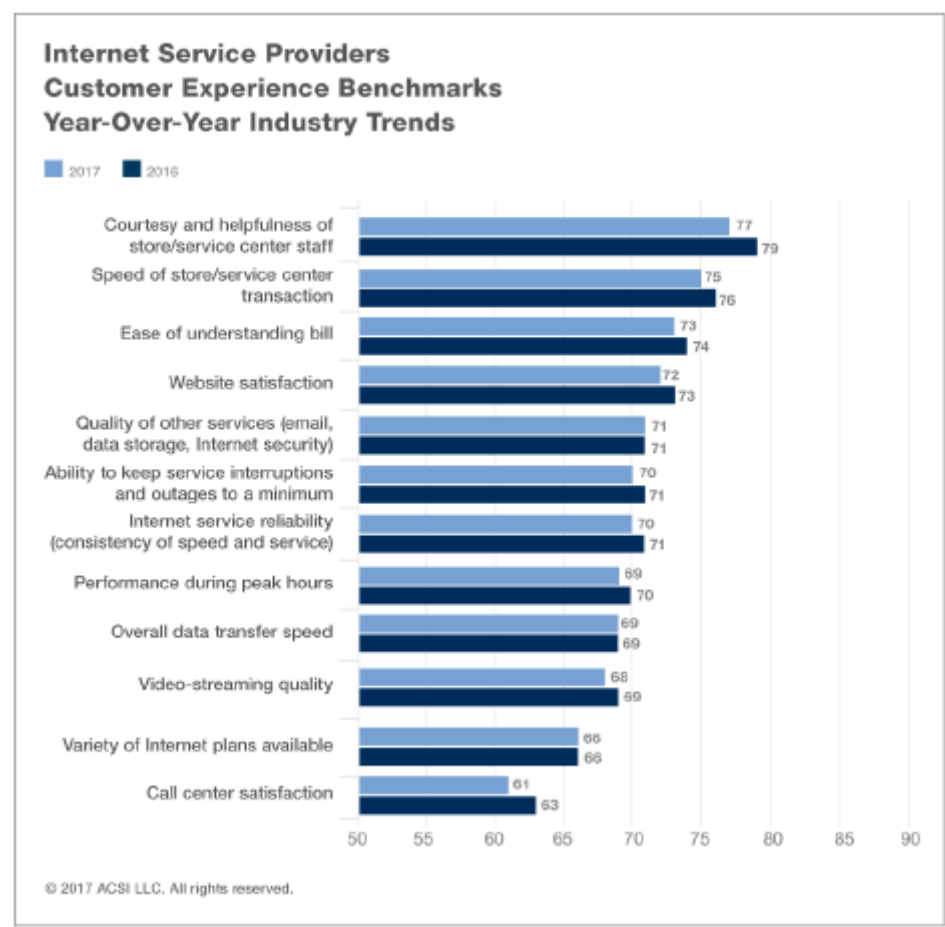
Anexos

ANEXO 1



Fuente: Directv Colombia 2018. Ver bibliografía (sección bibliografía utilizada en los Anexos) para más detalle.

ANEXO 2



Fuente: Reporte ACSI Telecommunications Report 2017. Ver bibliografía (sección bibliografía utilizada en los Anexos) para más detalle.

ANEXO 3

ACSI: Video Streaming Service			
Company	2017	2018	% Change
Video Streaming Service	NM	75	NA
Netflix	NM	78	NA
Sony PlayStation Vue	NM	78	NA
Twitch (Amazon)	NM	78	NA
Apple iTunes	NM	77	NA
Microsoft Store	NM	77	NA
YouTube Red (Google)	NM	76	NA
Amazon Prime Video	NM	75	NA
Google Play	NM	75	NA
Hulu	NM	75	NA
Vudu (Walmart)	NM	75	NA
CBS All Access	NM	74	NA
HBO Now	NM	72	NA
Starz	NM	72	NA
All Others	NM	71	NA
Sling TV (DISH Network)	NM	71	NA
DIRECTV NOW (AT&T)	NM	70	NA
Showtime Anytime	NM	70	NA
Sony Crackle	NM	68	NA

NM=Not Measured
NA=Not Available

© 2018 ACSI LLC. All rights reserved. ACSI (0-100 Scale)

Fuente: Reporte ACSI Telecommunications Report 2018. Ver bibliografía (sección bibliografía utilizada en los Anexos) para más detalle.

ACSI: Video-on-Demand Service			
Company	2017	2018	% Change
Video-on-Demand Service	NM	68	NA
U-verse TV (AT&T)	NM	74	NA
DISH Network	NM	73	NA
Fios (Verizon Communications)	NM	72	NA
DIRECTV (AT&T)	NM	70	NA
Optimum (Altice USA)	NM	68	NA
Cox Communications	NM	67	NA
Xfinity (Comcast)	NM	67	NA
All Others	NM	65	NA
Spectrum (Charter Communications)	NM	64	NA

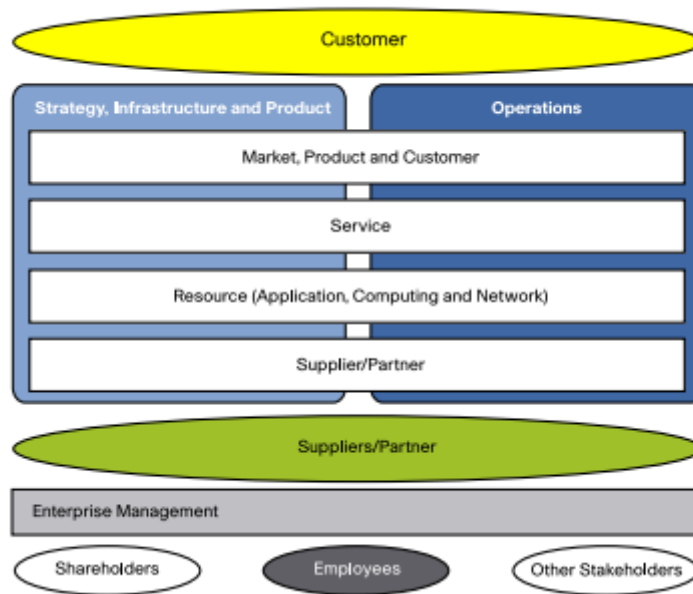
NM=Not Measured
NA=Not Available

© 2018 ACSI LLC. All rights reserved. ACSI (0-100 Scale)

Fuente: Reporte ACSI Telecommunications Report 2018. Ver bibliografía (sección bibliografía utilizada en los Anexos) para más detalle.

ANEXO 4

Figure 3. eTOM Level 0 Model (Copyright TM Forum)



Fuente: Cisco 2018c. Ver bibliografía (sección bibliografía utilizada en los Anexos) para más detalle.

ANEXO 5

Table 1. Global IP traffic, 2016-2021

IP Traffic, 2016-2021	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 2016-2021
By Type (Petabytes [PB] per Month)							
Fixed Internet	65,942	83,371	102,960	127,008	155,121	187,386	23%
Managed IP	22,911	27,140	31,304	35,226	38,908	42,452	13%
Mobile data	7,201	11,183	16,646	24,220	34,382	48,270	46%
By Segment (PB per Month)							
Consumer	78,250	99,777	124,689	154,935	190,474	232,655	24%
Business	17,804	21,917	26,220	31,518	37,937	45,452	21%
By Geography (PB per Month)							
Asia Pacific	33,505	43,169	54,402	68,764	86,068	107,655	26%
North America	33,648	42,267	51,722	62,330	73,741	85,047	20%
Western Europe	14,014	17,396	21,167	25,710	30,971	37,393	22%
Central and Eastern Europe	6,210	7,451	8,940	11,016	13,781	17,059	22%
Middle East and Africa	2,679	3,910	5,538	7,773	10,941	15,490	42%
Latin America	5,999	7,502	9,141	10,861	12,909	15,464	21%
Total (PB per Month)							
Total IP traffic	96,054	121,694	150,910	186,453	228,411	278,108	24%

Source: Cisco VNI, 2017

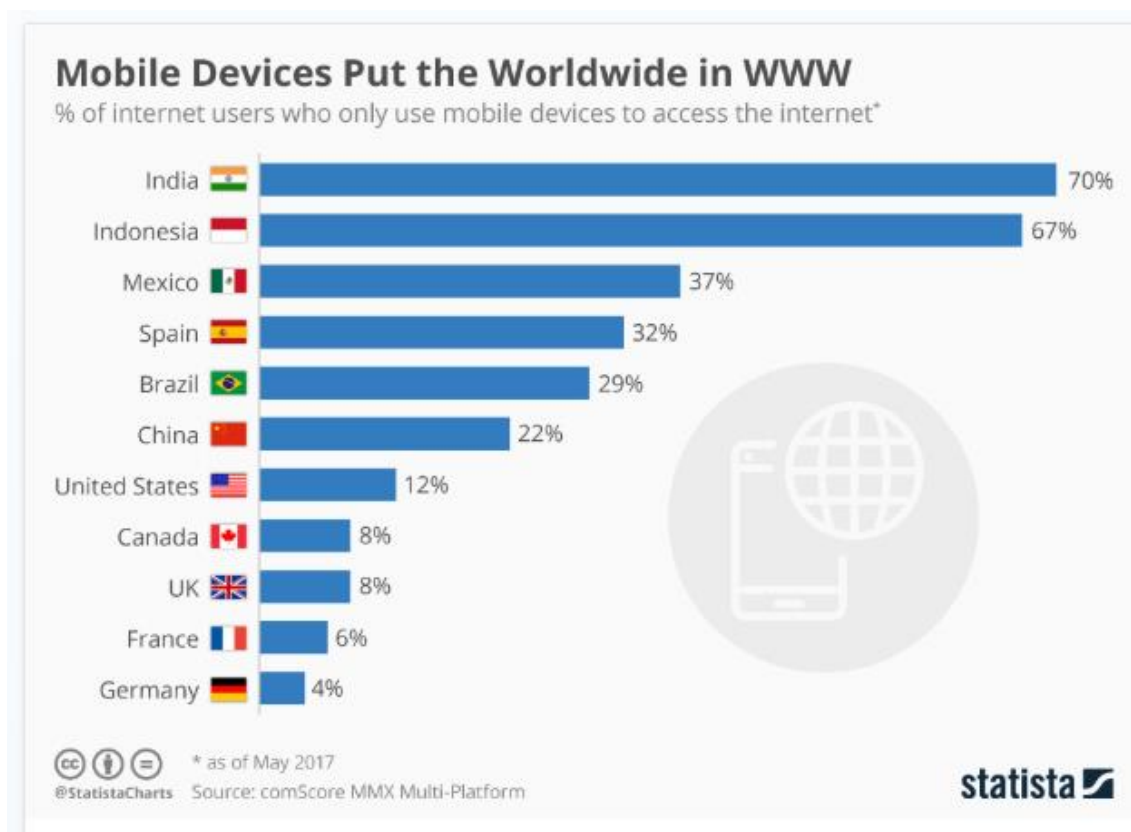
Fuente: Cisco 2017 . Ver bibliografía (sección bibliografía utilizada en los Anexos) para más detalle.

ANEXO 6

	Share of households with internet access at home
Europe	84.2%
CIS	70.4%
Americas	65.3%
Asia & Pacific	48.1%
Arab States	47.2%
Africa	18%

Fuente: ITU (imagen tomada de Statista) 2018. Ver bibliografía (sección bibliografía utilizada en los Anexos) para más detalle.

ANEXO 7



Fuente: Richter 2017. Ver bibliografía (sección bibliografía utilizada en los Anexos) para más detalle.

ANEXO 8: Entrevistas

Estas mismas son entrevistas realizadas a Gerentes de Directv, y es elaboración propia.

Entrevista 01: Realizada el 15/8/2018 a Gerente de Directv

¿Cómo ves los cambios de industria y el impacto de ellos en Directv?

La industria evolucionó mucho. Hoy en día el contenido es mucho más amplio, y es ahí donde surgen las nuevas plataformas. Hoy la gente consume contenido, no TV; un video de Youtube, un capítulo en Netflix, una final de fútbol, todo es contenido. Antes eran producciones que generaban contenidos con guiones, pensados, que contaban con presupuestos y días de “rodaje”. Hoy en día un video en Youtube de tres minutos es contenido, a la par de una serie de Netflix, y un partido de fútbol.

El hecho de cómo ver el contenido no es tan importante, la TV es un *carrier* de contenido, al igual que los otros dispositivos. La televisión siempre ha vendido contenido, entretenimiento; ese es el *core*. El hecho de qué dispositivo se utilice es simplemente un medio. Directv debe estar presente en los cambios de tecnología para adecuarse, y poder ofrecerlo en esos medios.

El contenido es lo que va a marcar a la industria, y por ello, la compra de WarnerMedia es significativa. Además, sobre este tema, la creación de contenido propio de Directv como series y películas.

¿Cómo crees que impacta BI (Business Intelligence) y el uso de usuarios en la relación con los clientes?

Antes de contestar, quiero destacar el hecho de la recomendación entre usuarios sobre el contenido y qué ver, lo cual puede generar el fenómeno “viral”. Además, la importancia que toma la interfaz en los distintos dispositivos.

Ahora sí: la industria cuenta con un ritmo muy distinto a partir de tener muchos más datos del cliente y sus consumos. El “minuto a minuto” y el real time de los consumos, las nuevas tecnologías y de social media abren nuevas posibilidades. Las empresas pueden seguir el éxito (o fracaso) del contenido a partir de herramientas en tiempo real.

Esto también pueden ser peligroso respecto a las tendencias tan rápidas, porque puede peligrar la calidad o misión del contenido si uno se deja llevar por las métricas de cantidad de *views*. A veces el contenido viral puede no tener la mejor calidad.

El contenido en vivo parece estar tangente a muchos de los cambios. ¿Te parece que es así? ¿Cómo consideras el contenido en vivo hoy en día?

Lo único que parece sobrevivir a todos los cambios es el contenido de deportes. El noticiero ya ha comenzado, por ejemplo, a “pasarse” por instagram. Pero los deportes continúan viéndose a través de cableoperador. La copa mundial de fútbol sigue siendo el evento más visto, los deportes parecerían ser como una isla dentro de los cambios.

Por ejemplo, a través de Flow, se puede realizar streaming de deportes en vivo. Sin embargo, se sigue necesitando contratar al cableoperador para realizarlo.

Entrevista 02: Realizada el 16/8/2018 a Gerente de Directv, del área de producto.

¿Quiénes crees que son los competidores hoy en día y hacia el futuro?

Hoy en día nuestros competidores son Cablevisión y Telecentro.

A mediano plazo, lo serán todos quienes presenten contenido exclusivo, con lo cual, el competidor puede surgir de cualquier parte del mundo, y no solamente local.

Un ejemplo de un competidor que está comenzando a aparecer es Facebook, que ayer [15-08-2018] transmitió la Champions League con derechos exclusivos⁷⁰. Ahí hay un claro ejemplo del contenido exclusivo siendo transmitido por competidores que dejan de ser los locales, y aun peor, que lo realizan de forma gratuita. Hoy en día nosotros [Directv] cobramos por permitirte ver partidos; Facebook no cobrará por ver los partidos, porque monetariza a partir de los anuncios. El modelo que apareció plantea distintos interrogantes a nuestro modelo de negocio.

¿Cuáles crees que son los indicadores del futuro?

Seguirán los indicadores clásicos de cantidad de suscriptores y *churn* (clientes que dan de baja el servicio). Pero el foco estará en contenido. Cuánto contenido podemos generar, que sea exclusivo y atractivo. Es la forma de fidelizar nuestros clientes, y es donde ponemos mucho esfuerzo para destacarnos. Por ello también los canales exclusivos de deportes de Directv y la compra de WarnerMedia. El medio deja de ser importante, porque “el contenido manda”, más allá de cómo llegue.

¿Crees que el modelo en el futuro será 100% streaming, o continuará la televisión tradicional a la par del streaming?

Para muchos la conectividad está dada, y por eso el streaming se empieza a presentar como el rumbo hacia donde todos van/vamos.

Igualmente hay regiones, como zonas rurales, donde no tienen acceso a internet, y hasta que accedan a internet, continuarán utilizando la antena. En ese sentido, la antena es una excelente opción, para lugares desconectados donde el cableado sería demasiado caro en relación a la cantidad de gente que habita.

⁷⁰ Esto mismo fue verificado, y la UEFA ha confirmado los derechos exclusivos (consultado en UEFA.com).

Fuente: <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/administration/marketing/news/newsid=2566790.html> consultado el 16/8/2018

Por eso creo que continuará la televisión a través de antena –para quienes no tengan internet- al menos por unos años, a la par de los servicios de streaming para quienes sí cuenten con internet.

Entrevista 03: Realizada el 31/8/2018 a Gerente de Cablevisión

¿Cómo perciben en Cablevisión el cambio en la industria de TV?

El cambio es claro: todo va hacia streaming, y la televisión tradicional va a dejar de existir. Por eso creamos el producto “Flow”, y permitimos la transmisión de los partidos argentinos del mundial [de fútbol] sin consumir datos para clientes de Personal. Entendemos que la tendencia hacia el streaming es muy fuerte, y la banda ancha [de internet] se convierte esencial.

También la experiencia del streaming está relacionada con la tecnología disponible, con lo cual es importante tener mejores módems, cables de red, etc. Todo eso genera una mejor visualización del contenido, y en consecuencia, mejor streaming.

¿Crees que el contenido propio o exclusivo es importante?

Depende del mercado. La producción de series y demás es importante, y hay que tener participación. Pero hay que tener en cuenta los presupuestos con los que cuentan rivales globales como Netflix. Los actores, las condiciones, son distintas. La idea de ellos es generar muchísimo contenido, para captar a todo el mercado.

¿El contenido local es importante? ¿O puede reemplazarse con el global?

Netflix ya compite a nivel local también. Con series de producción argentina incluso. Así que refleja que: es importante, y que los competidores globales también estarán en lo local.

Igualmente creo que más que sectorizarlo por país, es por consumidor. En argentina, se consiguen series turcas, series colombianas, series argentinas. No importa tanto dónde esté sentada la persona [que consume el contenido], sino satisfacer a todos los segmentos.

Dada la disrupción en la industria, también podrían pensarse distintos modelos de negocio. ¿Crees que el streaming será una factura a fin de mes, o crees que habrá otros modelos de negocio –como mix de publicidades (ej. Hulu), captura de datos (ej. Google), etc.?

Con los cambios en los consumos, hay que adaptarse, y los modelos de negocio también. Pero creo que va a tener que ver más con Business Intelligence, que pueda “conocer” al usuario y proponerle más consumos relacionados. Por ejemplo, alguien que le guste mirar deportes, le propongan ofertas especiales de precios, o le propongan ver un documental sobre un deportista.